

**T.C.  
KILIS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTESİNİN  
MOTİVASYONA ETKİSİ: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Khalil MHİMD İBRAHİM**

**KİLİS  
HAZİRAN 2017**

**T.C.  
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTESİNİN  
MOTİVASYONA ETKİSİ: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Khalil MHİMD İBRAHİM**

**Tez Danışmanı: Prof.Dr. H. Mustafa PAKSOY**

**KİLİS  
HAZİRAN 2017**

**T.C.**  
**KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Sağlık Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesinin**  
**Motivasyona Etkisi: Gaziantep Örneği**

**Khalil MHİMD İBRAHİM**

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir  
Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

(Danışman)

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

(Jüri Başkanı)

Yrd. Doç.Dr. Ahmet ÇAKIR

(Üye)

Yrd. Doç.Dr. Cuma ERCAN

(Üye)

**İmzası**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Yrd. Doç. Dr. Serhat KUZUCU  
SBE Müdürü

**T. C.**  
**KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu ve bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim. 22/06/2017

Khalil MHİMD İBRAHİM

(İmza)

## ÖZET

### SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTESİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ: GAZİANTEP ÖRNEĞİ

MHİMD KHALİL, İbrahim

Yüksek Lisans Tezi: İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

Haziran 2017, 99 sayfa

Motivasyon düzeyi düşük olan sağlık çalışanlarının hata yapma ve iş verimliliğinin azalma ihtimalleri diğer sağlık çalışanlarına nazaran daha olası bir durumdur. İnsan hayatı gibi çok hassas konularda faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında çalışanların iş yaşam kalitesinin ve motivasyon düzeylerinin yüksek olması bu anlamda önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, hastane çalışanlarının iş yaşam kalitesinin onların motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla Gaziantep ilinde bulunan Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırma veri analizinde öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında, sosyo-demografik değişkenlerin çalışanın motivasyonu üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla sayısal ve yüzdesel dağılımlar, ki-kare testi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık çalışanı, hastane, iş yaşam kalitesi, motivasyon,

# ABSTRACT

## MOTIVATIONAL IMPACT OF HEALTH CARE WORKERS' QUALITY OF WORKLIFE: GAZIANTEP SAMPLE

MHIMD KHALİL, İbrahim

Master's Thesis: Department of Business

Supervisor: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

June, 2017, 99 pages

Healthcare workers with low motivation levels are more likely to make mistakes and reduce their productivity than other health workers. It is important in this respect that the quality of work life and motivation of the employees in the health institutions operating in very sensitive subjects such as human life are high. The purpose of this study is to examine the impact of hospital worker quality of work on their motivation. For this purpose, a questionnaire was applied to Gaziantep University Medical Faculty Hospital employees in Gaziantep.

Reliability analyzes were performed primarily in the research data analysis. Subsequently, numerical and percentage distributions, chi-square test and correlation analysis were conducted to reveal the effects of socio-demographic variables on employee motivation.

**Keywords:** health worker, hospital, work quality of life, motivation

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>V</b>
<b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....	<b>VI</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>SAĞLIK HİZMETLERİ VE HASTANELER</b> .....	<b>3</b>
<b>1. 1. SAĞLIK HİZMETLERİ</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri .....	3
1.1.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri.....	4
1.1.3. Rehabilitasyon Hizmetleri .....	4
<b>1.2. SAĞLIK HİZMETİ VEREN KURUMLAR</b> .....	<b>5</b>
1.2.1. Hastaneler ve Hastanelerin Özellikleri .....	6
1.2.2. Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi .....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>İŞ YAŞAM KALİTESİ VE MOTİVASYON</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 İŞ YAŞAM KALİTESİ</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 İş Yaşam Kalitesinin Tanımı .....	8
2.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Önemi .....	11
2.1.3. İş Yaşam Kalitesinin Unsurları .....	14
2.1.4. Değişen İş Yaşam Koşulları .....	15
2.1.5. İş Yaşam Kalitesi Sürecinin Geliştirilmesi .....	17
<b>2.2. MOTİVASYON KAVRAMI</b> .....	<b>19</b>
2.2.1. Motivasyon Teorileri .....	23
2.2.2. Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi.....	26
2.2.3. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	27
2.2.4. Çalışanlar Açısından Motivasyon ve İş Tatmini .....	28
2.2.5. Motivasyon ve Performans .....	28
2.2.6. Moral ve İş Tatmininin Motivasyon Üzerindeki Etkisi .....	29
2.2.7. Motivasyon ve Moral Düzeyi .....	31
2.2.8. Motivasyon ve Temel İhtiyaçların Karşlanması .....	31
2.2.9. Motivasyon ve Sosyal İhtiyaçların Karşlanması.....	32
2.2.10. Motivasyon ve Ego .....	32
2.2.11. Motivasyon ve Verimlilik-Etkinlik.....	32
2.2.12. Motivasyon ve Ücret.....	33
2.2.13. Motivasyon ve İş Tatmini .....	34
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTESİ VE MOTİVASYONU</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1. Sağlık Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2. İş Yaşam Kalitesine Yönelik Literatür Taraması</b> .....	<b>40</b>
<b>3.3. Sağlık Çalışanların İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Yönelik Literatür Taraması</b> .....	<b>45</b>
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTESİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ: GAZİANTEP ÖRNEĞİ</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI</b> .....	<b>49</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI</b> .....	<b>49</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ</b> .....	<b>50</b>
<b>4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ</b> .....	<b>50</b>
<b>4.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ</b> .....	<b>51</b>
<b>4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....	<b>51</b>

<b>4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>52</b>
<b>4.8. ARAŞIRMA VERİLERİ VE DEĞERLENDİRMESİ .....</b>	<b>52</b>
4.8.1. Sosyo-Demografik Veriler ve Dağılımları .....	52
4.8.2. Araştırma Anket Verileri ve Dağılımları .....	55
4.8.3. Araştırma Değişkenleri Arası Karşılaştırmalı (Crosstab) Analizler.....	58
4.8.4. Araştırma Değişkenleri Korelasyon Analizi .....	71
<b>4.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>74</b>
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>80</b>
<b>5.1. SONUÇ .....</b>	<b>80</b>
<b>5.2. ÖNERİLER .....</b>	<b>90</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>97</b>
<b>Ek-1. Anket Formu .....</b>	<b>97</b>
<b>Ek-2. Araştırma İzin Belgesi.....</b>	<b>98</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>99</b>





## TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Araştırma Anketi Geçerlilik, Güvenirlik Katsayıları .....	55
Tablo 2	: Katılımcıların İş Yaşam Kalitesi Anket Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı .....	56
Tablo 3	: Katılımcıların Motivasyon Anket Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı.....	57
Tablo 4	: Katılımcıların Cinsiyete Göre İş Yaşam Kalitesi Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	58
Tablo 5	: Katılımcıların Cinsiyete Göre Motivasyon Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	59
Tablo 6	: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre İş Yaşam Kalitesi Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	61
Tablo 7	: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Motivasyon Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı .....	62
Tablo 8	: Katılımcıların Mesleklerine Göre İş Yaşam Kalitesi Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	63
Tablo 9	: Katılımcıların Mesleklerine Göre Motivasyon Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	65
Tablo 10	: Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre İş Yaşam Kalitesi Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	67
Tablo 11	: Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Motivasyon Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	69
Tablo 12	: İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Değişkenler Arası Korelasyon Analizi.....	72

## GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1	: Katılımcıların Cinsiyete göre Dağılımı .....	52
Grafik 2	: Katılımcıların Medeni Duruma göre Dağılımı.....	53
Grafik 3	: Katılımcıların Mesleklere göre Dağılımı.....	53
Grafik 4	: Katılımcıların Mesleki Çalışma göre Dağılımı.....	54



## GİRİŞ

İş hayatı bireyin hayatında önemli bir yere sahiptir. Birey çalışarak elde ettiği gelire kendisinin ve ailesinin hem fizyolojik hem de sosyal ihtiyaçlarını gidermektedir. Hayatını devam ettirmek isteyen bireyin hayatının büyük bir kısmı da işyerlerinde geçtiği söylenebilir. Birey bu zamanın dilimi içerisinde işyerinden ve yöneticilerden daha kaliteli ve beklentisine uygun bir çalışma ortamını istemektedir. Bu durum onların çalışmalarında ve gösterecekleri performansta son derece önemli bir yere sahiptir. İşgörenin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş yaşamının kalitesinin yükseltilmesi, onlar açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu açıdan iş yaşamı kalitesi, çalışan bireyin yaşam kalitesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yaşam kalitesi, bireylerin doğrudan algıları ile ilgilidir.

İşletmenin başarısı, sürekliliği, elde ettiği karlılık, kalite ve verimlilik ile ölçülmektedir. Sürekli başarının temelinde yatan bu etmenlere ulaşmak için de, kendini isteyerek işine veren, yaptığı işi seven çalışanların istihdam edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu heves ve hırs, sadece işe ilk girişte kalmamalı, işletme bunların oluşması için gereken koşulları çalışanlara sağlamalıdır. Bu yüzden, şartlar ne kadar uygun olursa olsun, çalışanlar mevcut koşullar içerisinde özellikle yöneticiler tarafından güdülenmeye, verilen işleri daha iyi yapma konusunda motive edilmeye ihtiyaç duyarlar. Bunun içinde, çalışanların yaptıkları işi ve bağlı oldukları işyerini sevmesi, beğenmesi, kendilerini ait hissetmesi gerekir. Tüm bu koşullar ise, bir takım moral ve motivasyon eylemlerini beraberinde getirmektedir.

Bu durum özellikle sağlık sektöründe çalışanlarda, diğer çalışma alanlarına nazaran daha da önemlidir. Sağlık çalışanları insan hayatı gibi çok hassas, hata kabul etmeyen ve telafisi mümkün olmayan bir görev yapmaktadırlar. İşlerindeki her bir ayrıntı son derece önemli ve hayati olabilmektedir.

İş yaşam kalitesini istediği düzeyde göre sağlık çalışanları, sağlık kuruluşlarında her zaman moral ve motivasyona ihtiyacı olan hastalara daha kaliteli hizmet verebileceklerdir. Bu anlamda sağlık çalışanın iyi iş koşulları onları işlerinde güdüleyecek, dolayısıyla bu durum hastalara daha iyi hizmet vermelerine yani hasta memnuniyetini artırıcı faaliyetlere yönelmelerini sağlayacaktır.

Bu çalışmada sağlık sektöründe görev yapan sağlık çalışanlarının iş yaşam kaliteleri ve motivasyon düzeyleri tespit etmek ve iş yaşam kalitesi unsurlarının

onların motivasyonları üzerine etkisini ortaya koymak için yapılmıştır. Bu temel amaçla doğrultusunda, katılımcıların, cinsiyet, medeni durum, meslek, yaş gibi sosyo-demografik değişkenlerine göre iş yaşam kalitesi unsurları ve motivasyon algılarında herhangi bir farklılığı olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında, ilk bölümde sağlık, sağlık hizmetleri, sağlık kurumları ve özellikleri konularına yer verilmiştir. İkinci bölümde iş yaşam kalitesi ve motivasyon kavramlarına değinilerek bu alanda yapılan literatür kaynaklarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde sağlık çalışanları üzerinde yapılmış iş yaşam kalitesi ve motivasyon çalışmaları konularına değinilmiştir. Dördüncü bölümde, bir saha çalışması üzerine yapılan araştırma, araştırmanın amacı, yöntemi, elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır. Son bölümde araştırma ve saha çalışması sonuçları ve bu sonuçlar itibarıyla konuyla ilgili öneriler bölümü yer almaktadır.

# BÖLÜM 1

## SAĞLIK HİZMETLERİ VE HASTANELER

### 1. 1. SAĞLIK HİZMETLERİ

Sağlık, sadece kişinin fiziksel değil aynı zamanda ruhsal ve sosyal olarak da iyilik halinin olmasıdır. Bireylerin sağlıklı olmalarının sağlanması ve bunun devam ettirilmesi, tüm dünya ülkelerinin toplumsal hedefidir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı, fertlerin fiziki, ruhi ve toplumsal yönden tam bir iyilik ve uyum içinde olması durumu olarak tanımlamaktadır. Yaşadığımız çağa göre ise; duygusal, ruhsal, zihinsel (entelektüel), toplumsal, mesleki ve fiziksel olarak sağlıklı olma hali olarak açıklanmaktadır (www.wikipedia.org).

İnsanların sağlığını korumayı, geliştirmeyi, hastalandıklarında en uygun yöntemle tedavi etmeyi, sakat ve kronik hasta olduklarında yaşama uyumlarını sağlamayı amaçlayan hizmetlere sağlık hizmetleri; bu hizmetlerin sunucuları, yararlanıcıları, tesisleri ve donanımı ile birlikte oluşturduğu bütünlüğe de sağlık sektörü denilmektedir. Sağlık hizmetleri üç basamaklı bir örgüt tarafından yürütülür. İlki birinci basamak (ayakta ve evde tedavi) hizmetidir. Bu basamakta hekimler, kişilerin yerleşme yerlerine kolayca erişebilecekleri şekilde yayılmış olmalıdır. Bu basamaktaki hekimler hastanede muayene ve tedavi edilmesi gereken hastaları seçerek ikinci basamağa (hastaneler) gönderirler. Üçüncü basamak ise yüksek teknolojinin gerektiği uygulamaların yapıldığı kurumlardır (Öniz, 2014: 1-2).

#### 1.1.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Dünyanın birçok ülkesinde uzun yıllar sadece hastalıkların tedavisi şeklinde anlaşılmış, ancak giderek çeşitli hastalıklar ve mikroplarla mücadele, çevre sağlığı ve hijyen konusundaki gelişmeler ya da hastalıkların bulaşma süreci ve süresi konusundaki bilgilerin artması gibi nedenlerle sağlık hizmetlerinin farklı alanlarda yoğunlaştığı gözlenmiştir. Birey sağlığının toplum sağlığı ile sıkı ilişki içinde olduğu anlaşılacak geniş halk kitleleri tarafından tedavi edici hizmetlerin yanı sıra koruyucu

sağlık hizmetlerine de daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bu alanda, hem kamu kuruluşlarının hem de üçüncü sektöre ait sağlık kurumlarının birçok ülkede toplum sağlığına önemli katkıları olmaktadır (Kurtulmuş, 1998: 85).

Hastalık daha ortaya çıkmadan önce alınan her türlü önlem ve mücadeleyi içerir. Koruyucu sağlık hizmetlerinin tüketimi sonucu ortaya çıkan fayda, onu tüketen dışında toplumun diğer üyelerine de fayda sağlar. Dolayısıyla sosyal faydası özel faydasından daha yüksek bir sağlık hizmetidir. Ana ve çocuk sağlığı, aile planlaması, hastalanma riski taşıyan grupların aşılınması, dengeli beslenme koşullarının oluşturulması, gıda denetimi ve kontrolü vb. hizmetlerden oluşmaktadır (Aktan ve Işık, 2011: 3).

### **1.1.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri**

Hastalanan insanların tekrar sağlığına kavuşması için yapılan çalışmaların tamamı bu başlık altında toplanır. Kendi içinde; birinci basamak tedavi hizmetleri (ilk başvuru ve ayakta tedavi), ikinci basamak tedavi hizmetleri (yataklı tedavi hizmetleri) ve üçüncü basamak tedavi hizmetleri (üst düzeyde uzmanlaşmış ve yüksek teknoloji kullanılan merkezler) olmak üzere üç kademeye ayrılır. Tamamen sağlık personeli ve sektörüncü yürütülen hizmetlerdir (Akdur, 1999: 6).

Tedavi edici sağlık hizmetleri ilk basamak tedavi hizmetleri, ikinci basamak tedavi hizmetleri ve üçüncü basamak tedavi hizmetleri olarak sıralanabilir. Bunun dışında ayrıca bireylerin kişisel bakım çabaları da bu kapsamda ele alınmaktadır.

### **1.1.3. Rehabilitasyon Hizmetleri**

Hastalık ve kazalara bağlı gelişen kalıcı bozuklukların ve sakatlıkların günlük yaşamı etkilemesini engellemek ya da bu etkiyi en aza indirmek, kişinin bedensel ve ruhsal yönden başkalarına bağımlı olmadan hayatını sürdürmesini sağlamak için düzenlenen hizmetlerdir (Arslantaş vd., 2013: 15). Rehabilitasyon hizmetlerinin Tıbbi Rehabilitasyon ve Sosyal Rehabilitasyon olmak üzere iki şekli mevcuttur.

Tıbbi rehabilitasyon, bedensel olarak ortaya çıkan sakatlıkların mümkün olduğu kadar düzeltilmesi işlemidir. Amaç yaşam kalitesini yükseltmektir. Postür (duruş) bozukluklarının düzeltilmesi, işitme ve görme kusurlarının en aza indirilmesi, diz yada kalça protezlerinin kullanılması gibi örnekler verilebilir.

Sosyal rehabilitasyon ise, sakatlıkları nedeniyle eski işlerini yapamayan ya da belli bir işte bile çalışamayan kişilere iş öğretme, iş bulma ya da işe uyum sağlamaları için yapılan yardımların tümüdür. Amacı günlük yaşamda kişilerin başkalarına olan bağımlılığını azaltmak ve yaşama daha aktif katılımlarını sağlamaktır (Arslantaş, 2013: 15).

## **1.2. SAĞLIK HİZMETİ VEREN KURUMLAR**

Ülkemizde bireylerin sağlıklı olması için gereken şartlar anayasanın teminatı altındadır. 1982 Anayasasının 56. Maddesine göre; “Herkes sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. Çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirlenmesini önlemek devletin ve vatandaşın ödevidir. Devlet herkesin hayatını, beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesine sağlamak; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak, işbirliğini gerçekleştirmek amacıyla sağlık kuruluşlarını tek elden planlayıp hizmet vermesini düzenler. Devlet bu görevini kamu ve özel kesimlerdeki sağlık ve sosyal kurumlardan yararlanarak ve onları denetleyerek yerine getirir. Sağlık hizmetlerinin yaygın bir şekilde yerine getirilebilmesi için kanunla genel sağlık sigortası kurulabilir (Arslantaş, v.d, 2013: 15).

Anayasa metninden de anlaşıldığı gibi devlet sağlık hizmetleri sistemini oluştururken kamu ve özel kesimden faydalanır. Fakat planlama, ruhsatlandırma ve denetim görevini yüklenmektedir. Ayrıca sağlık sisteminin finansmanına yönelik sağlık sigortası ile ilgili düzenleme vazifesini de yüklenmiştir. Sosyal devlet ilkesi gereği, devlet vatandaşının sağlık hizmeti ihtiyacını gidermek ve sağlık düzeyini yükseltmekle görevlidir. Devlet bu görevini başta Sağlık Bakanlığı olmak üzere ilgili kamu birimleriyle yürütmektedir.

Bireylerin sağlıklı olması ve bunu devam ettirebilmesi için sağlık hizmeti veren kurumlara ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık hizmeti veren kurumlar, koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici olmak üzere üç basamakta toplayabiliriz. Araştırmamız tedavi edici kurumlarda yapılmıştır. Kamu hastanelerinde çalışan memnuniyeti önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanın memnun olmadığı bir hastane hastalarında memnun olması beklenemez (Behlül, 2015: 8).

### 1.2.1. Hastaneler ve Hastanelerin Özellikleri

Dünya Sağlık Örgütü hastaneleri “teşhis, müşahede, rehabilitasyon olmak üzere hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır. Ancak hastaneler tanı, tedavi, hasta bakımı ile sınırlı kalmayan kuruluşlardır. Hastaneleri, farklı özelliklerine ve amaçlarına göre tanımlarken bazı noktalara dikkat edilmektedir. Bu noktalar:

- ✓ Tedavi hizmetlerini sunan tıbbi bir kuruluş olması,
- ✓ Ekonomik ve finansal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak faaliyetlerini gerçekleştirilmesi,
- ✓ Profesyonel sağlık personeli ve doktorların olması sebebi ile eğitim kurumu işlevi görmesi
- ✓ Tıp ve sağlık alanında bilimsel araştırmalar yapan bir kurum olması,
- ✓ Ödeme gücüne yeteri kadar sahip olamayan bireylere hizmet sunan sosyal bir kuruluş olması,
- ✓ Özel hastane veya kamu hastaneleri olarak devlet denetimi altında olan kuruluşlar olması,
- ✓ Toplumun sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürmesini sağlayan kurum olmasıdır (Pala, 2008: 29-32).

Hastaneler en temel işlevi olan tedavi hizmetlerini hasta veya yaralılara ayaktan ya da yatarak sunmaktadırlar. Hastaneler aynı zamanda topluma koruyucu sağlık hizmeti sunmakta ve toplum sağlığını geliştirmeye katkı sağlamaktadır. Ayrıca hastanelerde, hekim, hemşire, sağlık personeli, hasta ve öğrenci eğitimi de verilmektedir (Seçim, 1991: 19).

Hastanelerin organizasyon açısından özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Seçim, 1991: 27) :

- ✓ Hastaneler karmaşık yapıda, açık dinamik sistemlerdir.
- ✓ Hastaneler birer hizmet organizasyonudur.
- ✓ Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardır.
- ✓ Hastaneler 24 saat kesintisiz hizmet veren kurumlardır.
- ✓ Çalışanları arasında önemli farklılıklar taşıyan kurumlardır.

### 1.2.2. Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi

Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi 3389 sayılı kanunla 27.6.1987 tarihinde kurulmuş ve 1988-1989 döneminde eğitim-öğretime başlamıştır. 2000-2001



eğitim-öğretim yılından itibaren entegre sisteme geçilmiştir. 695'i kız, 886 erkek olmak üzere toplam 1581 öğrencisi bulunan Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakóltesinin senelik 228'dir ve doluluk oranı %100'dür. Halihazırda eğitim gören öğrebcilerin 198 tanesi yabancı uyruktur. Tıp alanında Türkiye'nin en iyi araştırma ve uygulama hastanelerinden biri olan şahinbey Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Gaziantep'in ve bölgenin ve hatta komşu ölkelerin sağlık sorunlarına çözümler üretilmektedir. Hastanenin organ nakli konusunda nakil istatistikleri incelendiğinde dünya ölçeğinde bir konuma yerleşmiş olduğu görölmektedir. Organ Nakli Merkezinde karaciğer, kemik iliği ve böbrek nakli gibi nakiller başarıyla yapılmaktadır. Organ Nakli Merkezinde canlıdan ve kadavradan nakiller yapılmaktadır. 2009- 2015 yılları arasında toplam 228 nakil yapılmıştır (Gaziantep Üniversitesi, 2015a).

Sağlık açısından bakıldığında; şahinbey Araştırma ve Uygulama Hastanesi tıp alanında Türkiye'nin en iyi araştırma ve uygulama hastanelerinden biri olup; şehrimizin ve bölgemizin ve hatta komşu ölkelerin sağlık sorunlarına çözümler üretilmektedir. 2000 yılında kampüs içersinde yer alan bina hizmete alınarak, ihtiyaçların şekil ve boyut değiştirmesiyle bina yenilenmeye devam edilmektedir. 808 yatak kapasiteli hastanemizde yılda 730.000 dolayında poliklinik hizmeti, 100.000'in üzerinde ise ameliyat yapılmaktadır. Hastanenin organ nakli konusunda nakil istatistikleri incelendiğinde dünya ölçeğinde bir konuma yerleşmiş olduğu görölecektir. Organ Nakli Merkezinde canlıdan ve kadavradan karaciğer, kemik iliği ve böbrek nakli gibi nakiller başarıyla yapılmaktadır. Organ nakli merkezinde 2009-2015 yılları arasında 228 nakil yapılmıştır. 2015 yılı itibariyle hasta sayımız 1.044.662, tetkik sayımız 8.536.114, ameliyat sayımız 118.353, klinik sayımız 59.713, poliklinik sayımız 729.359'a ulaşmıştır (Gaziantep Üniversitesi, 2015b).

## BÖLÜM 2

### İŞ YAŞAM KALİTESİ VE MOTİVASYON

Bu bölümde iş yaşam kalitesi ve motivasyon konularına değinilmiş, konularla ilgili literatür ortaya konmaya çalışılmıştır

#### 2.1 İŞ YAŞAM KALİTESİ

İş yaşam kalitesi; bir personelin görünürdeki fiziksel ve zihinsel zindelik durumu ile iş yaşantısında elde ettiği iş doyumunu ve motivasyon seviyesidir. İş yaşam kalitesi; iş yaşam çevresinde personel tarafından tercih edilen veya tercih edilmeyen unsurların değerlendirilmesi ile belirlenen, çalışanların etkinlik ve verimliliklerini, moral ve motivasyonunu destekleyen çalışma ortamıdır.

Motivasyon ise, insanların içinden gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecidir. İnsanların hareket ve davranışlarına enerji ve yön veren; temel ve sosyal ihtiyaçlarını kullanarak onu harekete geçiren, onun hareketine devamlılık ve ivme kazandıran, onları olumlu yöne iten bir güçtür.

Araştırmanın iş yaşam kalitesi ile ilgili olan bu bölümde; öncelikle iş yaşam kalitesinin tanımı ve önemi açıklandıktan sonra, iş yaşam kalitesi programları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Aynı bölümde örgütsel iyileştirme ödül programları ile iş yaşam kalitesinin unsurlarının incelenmiş, örgütlerde iş yaşam kalitesi süreçlerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar açıklanmıştır. Ülkemizde gelişmekte olan iş yaşam kalitesi kavramının insan kaynaklarının motivasyonu ve verimliliğine etkileri nedeniyle bu konudaki özellikle yabancı kaynaklar incelenerek yeterli bilginin bu bölümde yer alması hedeflenmiştir.

#### 2.1.1 İş Yaşam Kalitesinin Tanımı

Son yıllarda, çağdaş yönetimde ve küresel ölçekte ana bir sosyal konu olarak iş yaşam kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır. "İş hayatı kalitesi" terimi, 1970'lerde tasarlanan açık sosyo-teknik sistem kavramından kaynaklanır; teknoloji ve sosyal organizasyonlar arasında işteki özerklik, bağımlılık ve "en uygun olan"

fikri üzerinde gelişmiştir. Açık sosyo-teknik sistem, pratikte geleneksel bir kavram olmasına rağmen, optimal sistem performansının ve "doğru" teknik organizasyonun işçilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılandığı iş koşullarıyla örtüştüğünü varsaymaktadır (Bolweg, 1976). Daha iyi bir iş yaşamı kalitesi uğraşısı, kuruluşlardaki işin teknik ve sosyal gereksinimlerini yerine getirmeyi desteklemektedir (Adhikari ve Gautam, 2010).

İş yaşam kalitesi, çalışan memnuniyetini arttıran, çevreyle öğrenmelerini güçlendiren ve değişimin yönetilmesine yardımcı olan kapsamlı ve genişletilmiş bir programdır. Çalışanın iş yaşam kalitesinden memnuniyetsizliği, tüm çalışanlara zarar veren bir durumdur ve göz önüne alınması gereken bir sorundur. Birçok organizasyonun amacı üyelerin her seviyedeki memnuniyetini arttırmaktır. Bununla birlikte, bu iş yaşam kalitesinde bu durum karmaşık bir sorundur, çünkü iş yaşam kalitesi ile ilişkili olan faktörlerin ayrılması ve belirlenmesi güçtür (Saraji, 2006).

İş yaşam kalitesi, iş güvenliği, ödüllendirme sistemleri, iş akışları, eğitim ve iş geliştirme fırsatları ve karar alma sürecine katılım gibi dinamik çoklu bir yapıya sahiptir. Rethinam ve İsmail (2008), iş yaşam kalitesini anlamlı organizasyonu ve sağlık ve refahı destekleyen ve geliştiren çalışan değerlerini şekillendirmede kişisel ihtiyaçlara yol açan çalışma ortamındaki iş güvenliği, iş doyumunu, yetkinlik gelişimi ve iş ile kişisel yaşam dengesi etkinlikleri olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir tanımda, çalışanların fiziksel ve zihinsel refahı algıları olarak tanımlanmaktadır (Casio, 1992).

İş yaşamının kalitesi, bir organizasyonda çalışan insanlar için o iş ortamının hoşnut olup olmama durumu anlamına gelir. Genel anlamda iş yaşam kalitesi; bir personelin görünürdeki fiziksel ve zihinsel zindelik durumu ile iş yaşantısında elde ettiği iş doyumunu ve motivasyon seviyesidir. İş yaşam kalitesi; iş yaşam çevresinde personel tarafından tercih edilen veya tercih edilmeyen unsurların değerlendirilmesi ile belirlenen, çalışanların etkinlik ve verimliliklerini, moral ve motivasyonunu destekleyen çalışma ortamıdır. İş çevresi gerek çalışanlar ve gerekse organizasyon açısından olumlu unsurları içermelidir. İş yaşamının kalitesi, yalnızca çalışan tarafından değil, bir kişi olarak çalışanın genel odağı olan bir kavramdır. İşin kalitesi son zamanlarda giderek popüler bir konsept haline gelmektedir. Temel olarak, bir organizasyonun yalnızca işle ilgili hususlara odaklanmak yerine çalışanların bütünsel refahını sağlayabileceği yöntemlerden bahsedilmektedir. İş yaşam kalitesini etkileyen temel unsurlar olarak; açık iletişim kanalları, adil ve uygulanabilir ödül

sistemi, iş güvenliği ve kariyer imkanlarının yeterli olması, kararlara katılma imkanları, moral ve motivasyon tedbirlerinin uygun ve yeterli bir şekilde uygulanması, çalışanlara kendi yeteneklerini ve yaratıcılıklarını gösterme imkanı tanınması, temel ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılayan personele kendini ispatlama, sosyal ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılama olanaklarının yaratılması gibi, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen faktörler ifade edilebilir (Newstrom ve Davis, 1997: 293).

İş yaşamının kalitesi tanımlamaları üzerine yapılan incelemeler, bu kavramın çok boyutlu bir yapıda olduğunu göstermektedir. Çünkü, iş hayatı unsurlarının kalitesini en iyi kavramsallaştırmak zordur. Örneğin, Casio (1992) iş kalitesinin bileşenlerinin çalışanların katılımı, iş geliştirme, çatışma çözümü, iletişim, sağlık, iş güvenliği, eşit ücret, güvenli ortam ve şeref konusundan oluştuğunu tespit etmiştir. Walton (1975) ise, iş yaşamının kalitesi ile ilgili sekiz ana kavramsal kategori ileri sürmüştür: 1) Yeterli ve adil tazminat; 2) Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları; 3) İnsani kapasiteleri kullanma ve geliştirme imkanı; (4) Sürekli büyüme ve güvenlik için fırsat; (5) İş organizasyonunda sosyal entegrasyon; (6) İş organizasyonunda anayasalcılık; (7) İş ve toplam yaşam alanı; ve (8) İş hayatının toplumsal önemi.

Birçok etmen iş yaşam kalitesine katkıda bulunabilir. Bunlar arasında iş yaşamının iyi olması, kişinin mutluluğu ve başkalarına bağımlı olmadan işlerini yaparak yaşamın keyfini çıkarması sayılabilir. Kendinizi nasıl hissediyorsunuz? gibi basit bir soru, iş yaşam kalitesini, resmi olmasa da bir ölçme yoludur. Örgütlerdeki yönetim anlayışı, bireyin iş yaşam kalitesini etkilemektedir. Üretimde verimlilik, teknolojiden yararlanmaya, çalışanların yeteneklerine ve çabalarına olduğu kadar örgütün yönetim anlayışına da bağlıdır. Bu bağlamda çağdaş ve bilimsel bir yönetim anlayışına sahip örgütlerle, geleneksel yönetim anlayışına sahip örgütler birbirinden ayrılmaktadır. Çağımızda modern teknolojinin gelişme göstermesi ona koşut olarak örgütsel yapı ve anlayışta bir takım gelişmeleri zorunlu kılmıştır. Ancak çağdaş örgüt kuramının sınırlarını çizmek ve kesin çizgilerle belirlemek oldukça güçtür (Sabuncuoğlu, 2001: 174).

Çalışma yaşamında kalitenin sağlanması, çalışanların örgütün yönetimine katılabilmeleri ve yönetimle ya da kendileriyle ilgili kararların alınması sürecinde aktif rol oynamalarına da bağlıdır. Ancak yönetime katılmanın etkili olabilmesi için çalışanların da katılım düşüncesiyle ilgilenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda

çalışanların aldıkları kararların önemli olduğunu, işin ciddiyetini anlamış olmaları gerekir. Yönetimle ilgili karar vermenin kendi sorumlulukları olmadığına inanan ya da yöneticinin en iyisini bildiğine inanıp bu yönde çaba göstermeyen çalışanlar iş yaşamında gerekli motivasyona ulaşamayacaktır. Çağdaş örgütler, tüm çalışanların, kendilerini ilgilendiren konular hakkında kararlar almada daha fazla oranda söz sahibi oldukları bir çağdaş yönetim biçimini uygulayan örgütlerdir. İnsan kaynaklarının işletmenin en değerli varlıklarıdır. Bu kaynakların etkin ve amaçlara dönük biçimde yönetilmesi oldukça zor ve karmaşık bir iştir (Sabuncuoğlu, 1984: 18).

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler, örgütün ekonomik büyümesinin sağlanmasının yanında çalışanlar için de mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmek için çaba sarf eder. Bu çabalar fiziksel koşullar için olduğu kadar, örgüt havası için de olmalıdır. İşyerinde mutlu olma, işletmeye bağlı olma ve güçlü bir işbirliği için paylaşma duygusu yaratılmış olmalıdır. Bu da yönetimin temel görevidir. İş ortamında çalışanların motivasyonu, emniyet ve kaza önleme tedbirleri, etkin ve verimli bir üretim ortamı, iletişim ve işbirliğini olumsuz yönde etkileyen iş ortamı koşulları, iş yaşam kalitesini ve dolayısıyla örgütsel verimliliği negatif yönde etkileyecektir (Pinchot, 1998: 2).

### **2.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Önemi**

İş yaşam kalitesi, personelin işteki etkinlik ve verimliliğini doğrudan etkileyen faktörleri içeren önemli bir yönetim sürecidir. Bu sürecin kapsamı içinde; ücret ve ödül sistemi, işteki güvenlik ve sağlık ortamı, personelin kendini yetiştirme ve geliştirme kapasitesi, örgütün sağlıklı ve güven içinde büyüme durumu, örgüt içindeki ilişkiler ve iletişim ortamı, yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliği, danışma ve karar süreçlerine katılım süreçleri, iş içinde veya iş sonrası sağlanan sosyal imkanlar ve kolaylıklar gibi yönetim süreçleri vardır (Walton, 1975: 93).

Çalışma hayatından duydukları memnuniyetsizlik, pozisyon ya da durum ne olursa olsun işçileri bir süre ya da başka bir yerde etkiler. Çalışanlara sıklıkla gelen hayal kırıklığı, can sıkıntısı ve öfke hem bireylere hem de kuruluşlara pahalıya mal olabilir.

Yöneticiler, kendi aralarında olmak üzere tüm örgütsel seviyelerde iş memnuniyetsizliğini azaltmaya çalışırlar. Bununla birlikte, bu karmaşık bir sorundur, çünkü çalışma hayatının kalitesini etkileyen nitelikleri ayırmak zordur.

Bir şirketin kârlılığı, iş gücünün memnuniyetiyle bağlantılıdır. Çalışan memnuniyetini ölçmeyen ve geliştirmeyen bir şirket, ciro artışı, azalan üretkenlik ve nitelikli yedekleri çekme ve koruma yeteneği sınırlı olabilir.

İnsan kaynaklarının çalışanlarla olan ilişkilerinde verimliliği artırma çalışmaları sermaye harcamaları ile değil, beyin ve zeka çalışmaları ile mümkündür. Organizasyonun başarısı çalışanlara iyi bir iş yaşam kalitesi sağlayarak mümkündür. İş yaşam kalitesi, iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, yüksek ücret ve sosyal haklar, ilginç, rekabetçi ve ödüllendirici bir iş demektir. Yüksek bir iş yaşam kalitesi için, çalışana örgüte olan katkısını etkileyecek daha büyük fırsatlar sunmalıdır. Bu nedenle proaktif yöneticiler ve insan kaynakları departmanları çalışanların karar verme sürecinde daha etkin bir şekilde yer almalarını sağlayarak yollar bulmalıdır (Özgen v.d, 2002: 307).

21.Yüzyılın bir gereği olarak bütün örgütler; gelişen ve değişen iş koşullarına uygun bir çalışma ortamı hazırlamak durumundadır. Günümüzde, iletişim ve etkileşimin insan kaynaklarının tutum ve davranışlarını yönlendirdiği bir ortamda görev yapan yöneticiler personelin insan odaklı yönetim anlayışı beklentilerine kayıtsız kalmaz. Çünkü bilgi ve iletişime dayalı bilişim ortamında, çetin rekabet şartlarında yetişmiş ve başarılı olmuş personeli örgütte tutmak, onları yaratıcı bir şekilde yönetmek öncelikli yönetim fonksiyonları arasına girmiştir. Tüm işletmeler etkin yönetim için kendi içinde bir bilişim altyapısı kurmalıdır. Yeni ekonominin bilişim gücü olmaksızın işleme imkansızdır. Nitekim, ABD’de teknoloji politikaları oluşturulurken ilk olarak desteklenecek teknoloji alanı bilişim olarak belirlenmiştir. Bu amaçla, federal fonlardan desteklenecek AR-GE programları; daha güçlü bilgisayarlar, daha hızlı bilgisayar ağları, daha karmaşık yazılım geliştirme ve ulusal bilişim otobanını gerçekleştirmeyi kapsamaktadır. Böylece, 19.yüzyılda demiryollar oluşturduğu toplumsal ve ekonomik etkiye eşdeğer bir etki ülke çapındaki bilişim otobanıyla sağlanmaya çalışılmaktadır (Göker, 1995: 328).

Yenilik yapmak günümüz rekabetinde başarılı olmanın belki de en önemli faktörüdür. Yeni ekonomide üretici ve tüketici farkı belirsizleşmektedir. Kitle üretiminin yerini büyük miktarlarda müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler bireysel tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarına uygun özel mal ve hizmetler oluşturmak zorunda kalmıştır. Yeni ekonomide tüketiciler fiilen üretim sürecine katkıda bulunabilmektedir. Yeni bilişim teknolojileri müşterilerin üreticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmalarına imkan sağlamaktadır. Yeni ekonomi bir hız

ekonomisidir. Dijital veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve iktisadi faaliyetler açısından hız anahtar bir değişkendir. Ürün hayat çevrimleri süratle kısalmaktadır. 1990 yılında otomobillerin kavramdan üretime dönüşmesi 6 yıl almaktaydı. Şu anda bu süre iki yıl düzeyindedir. Hewlett-Packard'ın bilgisayar sistemleri organizasyon yöneticisi şu anda HP'nin gelirlerinin büyük bölümünün bir yıl önce var olmayan ürünlerden elde edildiğini belirtmektedir. Eski ekonomide bir ürünün belirli bir gelir düzeyine ulaşması on yıllar alabilmekteyken, günümüzde tüketici elektroniği alanında tipik hayat çevrim süresi iki ay kadardır.

İnsan odaklı yeni yönetim anlayışı her geçen gün evrensel bir nitelik kazanmaktadır. Çünkü; yeni ekonomi küresel bir ekonomidir. İki kutuplu dünyanın ayrışmasından sonra, iktisadi duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik, yeni ve değişken küresel bir çevre ortaya çıkmıştır. Bu durum, yeni ekonominin yükselişiyle ilgilidir. Peter Drucker'ın belirttiği gibi "Bilgi sınır tanımaz". Artık yerel veya uluslararası bilgi diye bir şey bulunmamaktadır. Bilgi anahtar role sahip olduğuna göre, bireysel örgütler ister ulusal, ister bölgesel, isterse yerel alanda faaliyet gösterebilir sadece bir tek dünya ekonomisi bulunmaktadır. Yeni ekonomi sosyal problemleri beraberinde getirmiştir.

Özellikle, gelişmiş ülkeler için iş yaşamının nasıl daha kaliteli bir hale getirilebileceği önemli bir yönetim sorunu haline gelmiştir. İş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bundan sonra dikkatler, çalışma yaşamına, çalışan insanların niteliğine yönelmiştir. İş yaşam kalitesi; örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar sonucu çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır.

Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatminsizliği ve motivasyon yetersizliğinin, yani iş yaşam kalitesindeki yetersizliğin; nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştah eksikliği, hazımsızlık ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilişkisi olduğu ifade edilmektedir. Daha yüksek iş tatminsizliklerinin ise ülser, yüksek tansiyona, ve kalp krizine neden olduğu, ayrıca tütün, alkol ve uyuşturucu maddelerin kullanımını arttırdığı ifade edilmektedir (Herzberg ve Mausner, 1959: 53).

### 2.1.3. İş Yaşam Kalitesinin Unsurları

İşin Kalitesi Yaşam, firmanın istihdam ederken bireylerin önemli kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesidir. Çalışanların verimliliğini arttırmak isteyen şirketler genellikle çalışanlara güvenlik, eşitlik, gurur, iç demokrasi, mülkiyet, özerklik, sorumluluk ve esneklik duygularını yerleştirmeye çalışır. Çalışanlara adil ve destekleyici bir yaklaşımla davranmayı, her seviyedeki iletişim kanallarını açmayı, çalışanların kendilerini etkileyen kararlara katılma ve görevlerini yerine getirmelerini sağlamayı teklif etme fırsatını sunar. Aynı zamanda, iş genişleme düzeyinin (daha fazla yatay görev esnekliği) artırılması ve iş zenginleştirilmesi (daha önce denetim ya da idari personel tarafından üstlenilen sorumlulukları da içeren yeni sorumlulukların üstlenilmesi dahil olmak üzere daha dikey görev esnekliği) artırmayı amaçlayan örgütsel değişikliklerle ilişkilendirilmiştir. Esasen, fikir, daha yüksek düzeydeki katılımları elde etmektir.

İş yaşam kalitesi kavramı ve dolayısıyla iş yaşam kalitesinin unsurları; ülkelerin ve örgütlerin kültürel yapısı ve yönetim anlayışlarına bağlı olarak önemli farklılıklar gösterir. Japonya'da iş hattında çalışan personelin işe başlama durumu ve iş başındaki faaliyetlerinin kontrol edilme ihtiyacı yöneticiler için oldukça önemsiz ve önceliği olmayan bir ihtiyaç olurken, İsviçre'de bu görev yöneticilerin öncelikle yapması gereken bir iş durumundadır. Dolayısıyla ülke ve örgütlerin kültürel yapılarına bağlı olarak aynı iş kolunun iş dizaynı, iş akışı, çalışma şekli ve süreçleri farklılık gösterir. Aynı şekilde ülkelerin kültür düzeylerine göre; çalışanlara uygulanan motivasyon araçları, personelin yönetimden beklediği iş yaşam kalitesi iyileştirme talepleri, ücret ve maddi ödüllerle manevi ödüllerin değeri, iş güvencesi ve iş yeri güvenlik önlemlerinin önem ve önceliği değişir (Hodgetts, 1994: 407).

İş yaşam kalitesi kavramının temel unsuru örgüt çalışanlarıdır. Dolayısı ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik gayretlerin temelinde çalışanların memnuniyet oranlarının geliştirilmesi öncelikli bir unsurdur. Personelin örgütsel karar mekanizmalarında etkin bir şekilde yer alması hem paylaşım, hem ortak yönetim ve hem de amaçların uyumlu hale getirilmesi bakımından gereklidir. Çalışanların verilen kararlara katılımı; onlarda sorumluluk, örgütü sahiplenme ve benimseme duygusunu geliştirecektir. Zaman içinde örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları aynı çizgide birleştiren personel, örgütte görev yapmaktan, örgütün bir ferdi



olmaktan onur duyacak, örgütteki kurumsallaşma ve örgüt kültürünün bütün personel tarafından benimsenmesi kolaylaşacaktır.

İş yaşam kalitesini etkileyen temel unsurlar olarak; açık iletişim kanalları, adil ve uygulanabilir ödül sistemi, iş güvenliği ve kariyer imkanlarının yeterli olması, kararlara katılma imkanları, moral ve motivasyon tedbirlerinin uygun ve yeterli bir şekilde uygulanması, çalışanlara kendi yeteneklerini ve yaratıcılıklarını gösterme imkanı tanınması, temel ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılayan personele kendini ispatlama, sosyal ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılama olanaklarının yaratılması gibi, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen faktörler ifade edilebilir (Newstrom,1997: 293).

Tipik bir iş yaşam kalitesi programının unsurları arasında açık iletişim, adil ödül sistemleri, çalışanların iş güvenliği ve kariyerlerini tatmin etmek ve karar vermeye katılımı için bir endişe bulunmaktadır. Pek çok iş yaşam kalitesi çabası iş zenginleşmesine odaklanmaktadır. İş sisteminin iyileştirilmesine ilaveten, iş yaşam kalitesi programları genellikle çalışanların becerilerinin geliştirilmesini, mesleki stresin azaltılmasını ve daha kooperatif emek-yönetimi ilişkilerinin geliştirilmesini vurgular.

İnsan kaynakları departmanları, çalışan ilişkilerindeki değişiklikler yoluyla verimliliği artırma çabalarına katılırlar. İş yaşam kalitesi, iyi denetim, iyi çalışma koşulları, iyi ücret ve avantajlar ve ilginç, zorlu ve ödüllendirici bir iş anlamına gelir. Yüksek iş yaşam kalitesi bir örgüt tarafından işçileri işlerini etkilemek için daha fazla fırsat ve örgütün genel etkinliğine katkılarını sistematik olarak kullanan iş yaşam kalitesi çabalarının kullanılmasını teşvik eden bir çalışan ilişkileri felsefesiyle aranır. Yani, proaktif bir insan kaynakları departmanı, çalışanları "beyin ve zekalarını" çizmek için yetkilendirmenin yollarını bulur; bu genellikle çalışanların karar alma sürecine daha fazla karışmasını sağlar.

#### **2.1.4. Değişen İş Yaşam Koşulları**

Son yıllarda bilim ve teknolojiye hızlı değişim ve gelişmeler pek çok sosyal kavramı gündeme getirmiştir. İş yaşam kalitesi kavramı da bunlardan birisidir. Özellikle gelişmiş ülkeler için iş yaşamının nasıl daha kaliteli bir hale getirilebileceği önemli bir yönetim sorunu haline gelmiştir. İş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bundan sonra dikkatler, çalışma yaşamına ve çalışan insanların

niteliğine yönelmiştir. İş yaşam kalitesi; örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar sonucu çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır. Bilim ve teknolojiadaki, özellikle iletişim konusundaki gelişmeler, uluslararası rekabetteki artış, insanların yaşam kalitesini iyileştirme konusundaki beklentilerini arttırmış ve yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmıştır. Önümüzdeki yıllarda, dikkatlerin insan boyutu üzerinde yoğunlaştırılması zorunlu hale gelecek, işadamları ve yöneticiler en çok etrafındaki insanlarla, özellikle de emirleri altındaki personelle ilişkilerini düzenleme ve onların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayabilme konularıyla meşgul olacaktır. Hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm örgütlerin yaşama ve gelişme gücü; onu oluşturan bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki istek ve arzularına bağlıdır. Bazen az miktarda bir maaş artışı, söylenen bir güzel söz, örgütte verimliliği sağlayabileceği gibi, bazı durumlarda iş görenlere yapılan bir saygısızlık, yeterli ödüllendirme sisteminin olmayışı gibi yönetim hataları kuruluşu beklenmeyecek şekilde bir zarara sokabilir (Enginer, 2001: 20).

Bugün işletmelerin çoğunda organizasyon yapısı, kalite, pazar, insan ilişkileri, performans değerlendirme, insan odaklı yönetim anlayışı, müşteri memnuniyeti, toplam kalite yönetimi ve süreç geliştirme, motivasyon ve iş yaşam kalitesi gibi insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında bazı sorunların yaşandığı görülmektedir. Personele yönelik klasik bazı yaklaşımlar; günümüzde öğrenen insan, öğrenen örgüt ve öğrenen toplum bağını kurması gereken bilgi insanının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır.

Çözüm ise bilgi toplumunun gerektirdiği değişim ve dönüşümün sağlanmasıyla bulunabilir. Değişen ve gelişen insan kaynakları yönetimi alanında; teori ile pratiği uygun oranlarda sentez ederek hem uygulayıcılar, hem araştırmacılar ve hem de eğitim alan insanlara gerekli bilgileri sunmak, böylece yöneticilerin gelişmesini ve değişimini sağlamak önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu değişime ayak uyduramayan ve yönetim anlayışını geliştiremeyen yöneticilerin günümüzde ve gelecekte başarılı olması oldukça zor olacaktır.

### 2.1.5. İş Yaşam Kalitesi Sürecinin Geliştirilmesi

İş yaşam kalitesi; günümüzde çalışanların moral ve motivasyonu ile etkinlik ve verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. İş yaşam kalitesini geliştirmek maksadıyla; organizasyonel destek sistemi ile yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri ve iletişimi sağlayan iş yaşam sürecine ihtiyaç vardır. Organizasyonel destek sistemi; program desteği, liderlik desteği ve kültürel dönüşüm desteği sağlayarak çalışanların değişimini ve gelişmesini destekleyebilir. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri biçimlendiren iş yaşam süreci ise; kişisel iş yaşam planı ile bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşma sürecinden oluşmaktadır. Örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmak için; personelin verimli ve yaratıcı olması gerekir. Yönetim sürecinde bir alt süreç olan iş yaşam kalitesi sürecinin geliştirilmesi; örgütlerdeki insan kaynakları yöneticileri için hem örgütsel ve hem de bireysel amaçlara ulaşılmasını destekleyen önemli bir faaliyet alanıdır.

İnsan kaynakları yöneticileri genellikle iş yaşam kalitesini anketler kullanarak ölçerler. Bu anketler, çalışanların fiziksel ve zihinsel durumunu ortaya koyar, iş ve günlük yaşam etkinlikleri gibi birkaç konuyla ilgili soruları içerir. Yöneticilerin bir sorunun çözümüne yönelik uygulamaların kişinin iş yaşamını nasıl etkilediğini daha iyi anlamasını sağlar. İş yaşam kalitesiyle ilgili anketlere verilen yanıtlar, iş yaşam kalitesini yükseltmek için girişim yapılabilecek alanların saptanmasına yardımcı olabilir. Örneğin, bir personelin ankete verdiği yanıtlar, iş yaşantısında birtakım etmenlere bağımlı olmanın getirdiği kısıtlamalara ilişkin kaygılarını yansıtıyorsa, o personelin bulunduğu ortam, o çalışanın isteklerine uygun hale getirebilir. İş yaşam kalitesiyle ilgili temel sorunun tespit edilmesinden sonra onun çözümü için alternatiflerin değerlendirilmesi ve uygun seçeneklerin yeniden gözden geçirilmesi gerekir. Araştırmacılar, iş yaşam kalitesiyle ilgili olarak yapılacak çalışmaların, insanların daha mutlu bir yaşam sürmelerine yardımcı olmasını ümit etmektedir.

İş yaşam kalitesinin geliştirilmesi sürecinde organizasyonel destek sisteminin en önemli unsuru olan program desteği; organizasyonun çalışanlarına sunduğu iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine ilişkin programları içermektedir. Bu programlar; aile dostu girişimi, çocuğu okula bırakma, işyerinde veya yakınında çocuk bakımı, yaşlı bakımı, evlat edinme, ailesi tarafında terk edilme halinde çözüm önerileri, ailenin eğitim masraflarının karşılanması, çalışanları destekleyici

programlar, kişisel problemlerin çözümüne destek, ekonomik, sağlıksal ve kimyasal bağımlılıkların önlenmesi, iş dostu programları, çalışma saatlerinde esneklik, evde haberleşme ve çalışma imkanlarının geliştirilmesi, ırk, renk ve cinsiyet dahil her türlü tacize karşı sıfır tolerans gösterilmesi, özürülük ve dinsel uyum, tacize karşı eğitim, önleme ve geliştirme süreçleri, çalışanlara memnuniyet anketlerinin uygulanması, emeklilik planlama programı, iş paylaşımı, yaz kampı, kalite ve iş yaşam dengesi konusunda seminerler ve eğitimler, yönlendirme eğitimi, yönetici ve orta kademe yöneticisi iş yaşam değerlendirmesi, kariyer danışma programları, çalışanlar ve aileleri için iyileştirme programı, kişisel emeklilik planlaması gibi konuları içermekte, ancak bu konularla sınırlandırılmamaktadır.

İş yaşam kalitesi sürecinin geliştirilmesi kapsamında çalışanlara sağlanan danışmanlık ve liderlik desteği; çalışanların iş yaşam kalitesi için önemli olan düşünce yapısı ve yeteneklerini geliştirmek için verilen bir eğitimidir. Bahse konu eğitimin adı “iş yaşam kalitesini iyileştirmek için çalışanı motive edici işyeri yaratmak” olarak ifade edilmektedir. Liderlik ve danışmanlık desteğinin amacı; çalışanlara motive edici bir işyeri yaratmak için önemli etkenleri ve kuralları öğrenmek, çalışanlar için motive edici bir işyeri yaratacak şekilde bir çalışma ortamı yaratmak için çalışan ve işverenin çalışma yeri ile ilgili beklentilerini öğrenmek, işi ve hayatın sorumluluklarını uyumlu bir şekilde birleştiren yeni yaklaşım ve değerleri öğrenmek, çalışanların karşılaştığı iş yaşam problemlerinin çözümünün kolaylaştırmasını öğrenmek, liderlikte ve yönetimde önemli olan işyeri değerlerini ve faaliyetleri, çalışanları motive edici bir işyeri yaratmak için gerekli stratejileri öğrenmektir.

İş yaşam kalitesi sürecinin geliştirilmesine yönelik araştırma ve planlamalarda temel girdiler; mevcut iş yaşam koşulları, çağdaş iş yaşam şartlarına uygun olmayan, personelin etkin ve verimli çalışmasını olumsuz yönde etkileyen unsurlar, çalışanların ve müşterilerin, yani iç ve dış müşterilerin memnuniyet derecesini düşüren örgütsel ve yönetsel faktörlerdir. Dolayısıyla iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi yolu ile personelin moral ve motivasyonu ile etkinlik ve verimliliğini arttırmak amacıyla yapılacak planlama ve çalışmalara iç ve dış müşterilere yönelik olarak hazırlanmış, iş yaşam kalitesinin mevcut durumunu ve yaşanan sorunların belirlenmesi için özel olarak hazırlanmış bir anket çalışmasına dayalı süreç değerlendirme ve geliştirme çalışmaları ile başlanabilir. İş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik süreçlerin geliştirilmesinde önemli girdilerin biri

de, örgütün bir öğrenen organizasyon olma niteliğini kazanmış olmasıdır (Newstrom, 1997: 296).

## 2.2. MOTİVASYON KAVRAMI

Bu bölümde motivasyon kavramının tanımı ile tarihsel süreç içerisinde geliştirilmiş bulunan motivasyon teorilerine yer verilmiştir. Müteakip dönemde bu konuda yapılacak çalışmalara temel teşkil edecek ve bu tezden faydalanmak isteyen araştırmacılara yeterli bilgileri aktaracak şekilde motivasyon kavramı ile motivasyon teorileri kısaca açıklanmıştır.

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranışlarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir (Küçükahmet, 2001: 11).

Motivasyon; Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur. Motivasyon; güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir (Fidan, 1998: 13). Tüm bu tanımlar motivasyon kavramının temelini oluşturan; insan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürme eylemlerini kapsar. İnsan davranışını tetiklemede birinci faktör, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirici güç olan güdüler ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile ilgilidir. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile ilgilidir. Bu üç faktör çalışan bir insanın analiz edilmesi ve onun anlaşılması açısından anahtar konumundadır.

Motivasyon; insanların içinden gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecidir. İnsanların hareket ve davranışlarına enerji ve yön veren; temel ve sosyal ihtiyaçlarını kullanarak onu harekete geçiren, onun hareketine devamlılık ve ivme kazandıran, onları olumlu yöne iten bir güçtür. Çalışanların örgüt içindeki isteklerinin karşılanması ve iş doyumunun sağlanması, onların mesleklerini ve yaptığı işi sevmelerine, yöneticiler ile pozitif iletişim ve etkileşim içine girmelerine, verilen her türlü görevi başarıyla

gerçekleştirmek maksadıyla, özveri ve yüksek performansla çalışmalarına büyük bir destek sağlayacaktır. Motivasyon sürecinde ilk ve en önemli etken, motivasyon sürecini yürütecek olan yöneticinin yetenekleridir. İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu konuda yapılacak uygulamalar, insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve örgütün bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuskusuz en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde, çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekir. Örgütlerde çalışanların motivasyon seviyesi ile is yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, is doyumu ve verimliliklerinin artırılması maksadıyla; personelin maddi ve manevi ihtiyaç durumlarının sistemli bir şekilde incelenmesi, onların hedef ve beklentilerini karşılayacak bir çalışma ortamının sağlanması, örgüt hedefleri ile çalışanların hedeflerinin koordine edilmesi, seçilecek en uygun motivasyon teorileri ile ortaya konulan motivasyon esaslarına uygun olarak onların motive edilmesi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için temel yönetim süreçleridir.

Motivasyon uluslararası şirketler veya çok uluslu şirketlerin insan kaynakları yönetimi için de oldukça önemlidir. Ev sahibi ülke, yatırımcı veya sermayedar ülke ve üçüncü ülkelerden insanların görev aldığı bu tür organizasyonlarda, çok farklı kültürel faktörler ile sosyal ve ekonomik girdilerin değerlendirilmesinden sonra bir motivasyon planının hazırlanması ve uygulanması büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde çalışan personelin ihtiyaçlarını, maddi ve manevi değerlerini, tutum ve davranışlarının arkasındaki duygu ve düşüncelerini değerlendiren ve yönetim fonksiyonlarına dahil eden insan kaynakları yöneticileri ve genelde örgütün çeşitli kademelerinde görev yapan yöneticiler, personelin moral ve motivasyon seviyesinin yükseltilmesinde daha başarılı olacaktır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde vurgulandığı gibi; sevgi ve saygı görme, kabul edilme ve kendini ispatlama gibi süreçleri bilen ve değerlendiren yöneticiler,

çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesine bilimsel ve sistemli bir yaklaşım getirebilir (Seker, 2005; Boone, 1987: 109 ).

Motivasyon araçları, çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine bisiklet veya herhangi bir hediye alacağını müjdeleyerek okula giden çocuklarının davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen bir insan, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen insanların başvuracağı en güçlü yöntem motivasyondur (Kimmel, 1993: 38).

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekilerin hareketlerini, tutum ve davranışlarını anlamayı gerektirir ve bu durum insanları gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya zorlar. Birbirini iyi tanıyan insanlar aralarındaki problemleri daha rahat çözer, iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Bilgi güç demektir. Motivasyon katılımcılığın sonucudur (Erkal,1987: 214).

Bir örgütte temel amaç, örgüt faaliyetleri sonucu bir üretim yapmak ve kar elde etmektir. Karlı olmayan örgütlerin yasaması mümkün olmadığı gibi, bu sonuç girişimci ruha da aykırıdır. Küçük veya büyük ölçekli mal veya hizmet üreten bütün örgüt yöneticileri, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, çalışan personeli etkin ve verimli bir şekilde değerlendirmek durumundadır.

Bu ise çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması ile mümkündür. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve çalışma hayatında önemli sorunlar yasayan ülkeler açısından, motivasyonun ihmal edilmez bir önemi vardır. Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Yöneticiler motivasyon araçlarını kullanarak kişilerin yaptıkları işlerde başarılı olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışır. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans arasında çok yakın bir ilişki vardır. Motive olmayan bir personelin yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Yönetici açısından önemli olan tüm çalışanların organizasyon amaçları doğrultusunda davranacak şekilde motive edilmesidir. Motivasyonun işletmeye olan yansımalarının verimlilikten çok başka etmenlerle ilişkili olduğunu belirleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar ve sonuçlar bir araya

getirildiğinde yüksek moral ve motivasyon ile sağlanan yüksek is doyumunun; isten ayrılmaları azalttığı, ise devamsızlıkları azalttığı, is kazaları oranını ve şikayetleri düşürdüğünü söylemek mümkündür.

Ayrıca çalışanları verimli olmaya yöneltmede, örgütte kullanılan teşvik yöntemleri hakkında bilgilendirmek, açık, adil ve uygulanabilir bir ödül sistemi en az ücretler kadar etkilidir. Verimi arttırmak için ceza yöntemleri gibi negatif teşvik araçları yerine pozitif motivasyon araçları kullanılmalıdır. Böylece personelin moral ve motivasyonu yüksek tutulacaktır. Grup çalışmasından zevk duyma ve ortak is yapma arzusu motivasyon üzerinde olumlu etkileri olan unsurlardır.

İnsanın bedeni için sağlık ne kadar önemli ise, işletmelerde verimlilik ve işbirliği için de moral ve motivasyon o kadar önemlidir. Motivasyon sadece çalışanın sorumluluğu değil aynı zamanda liderlik fonksiyonunu yürüten kişilerin de en önemli görevlerinden birisidir. Motivasyon; bir örgüt açısından hem yönetici bazında hem de çalışan bazında etkinlik ve verimin yükseltilmesi için çok önemlidir. Doğru zamanda yapılacak doğru motivasyon, hareketliliği, başarıyı ve dolayısı ile sürekli verim artısını beraberinde getirecektir. Lider olarak bir yöneticinin görevi; yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, bu yüksek performansın sürekliliğini sağlamak, düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem de işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir. Çalışanların motive edilmesini sağlayan faktörler; başarı, kabullenme, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme fırsatlarıdır. Çalışanların motive edilmesi; personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir (Özgen, 2002: 338).

Gerek bir ülke veya bölgede içinde ulusal ölçekte faaliyet gösteren işletmelerde ve gerekse uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların moral ve motivasyonu aynı derecede önemlidir. Birçok ülkede faaliyet gösteren, farklı ulus, bölge ve sosyal gruplardan personel çalıştıran şirketlerde; moral ve motivasyon seviyesinin tespit edilmesi ve bu seviyenin yükseltilmesinde, kültürel farklılıklar, toplumsal değerler ve coğrafi farklılıklar nedeniyle bazı değişiklikler göstermesine rağmen her iki durumda da çalışanların ihtiyaç seviyeleri, sosyal ve kültürel değerleri, is ve iletişim imkanları dikkate alınarak kullanılacak motivasyon



uygulama ve araçlarının hedefi; insanları örgüt hedeflerini elde edecek şekilde yönlendirmek ve onları teşvik etmektir (Hodgetts, 1994: 388).

İşletmelerde çalışanların motivasyonunda etkili olan faktörlerin başlıca iki bakış açısına dayanılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Dündar vd., 2007: 107). Bunlardan biri, çalışanların dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşüdür. İkincisi ise, çalışanların sosyal ve parasal yararlar elde etmesi kadar kendi amaçları için daha iyi çalışarak içsel olarak motive olacağı görüşüdür. Bu görüşlere göre, içsel olarak motive edilmiş olan davranışlar içsel nedenselliği temsil ederken, dışsal güçler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği temsil etmektedir. Motivasyon alanında yapılan çalışmalarda geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan maddi/manevi motivasyon araçlarının; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak incelendiği görülmektedir (Eren, 2007: 512-520; Batmaz, 2002: 46-48; Çeltek, 2003: 11-12; Gibbons, 1998: 115-132; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Sapançalı, 1993: 59-65; Ölçer, 2005: 2-3).

Bu araçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Ekonomik araçlar: Ücret artışı, kara katılma, ekonomik ödül, prim, sosyal yardımlar/kolaylıklar (daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar; servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı),

- Psiko-sosyal araçlar: Çalışmada bağımsızlık, sosyal statü ve katılım, takdir edilme, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemleri, üstlerle doğrudan görüşme, psikolojik güvence, sosyal faaliyetler, yetki devri, danışmanlık hizmeti.

- Örgütsel ve yönetimsel araçlar: Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, kararlara katılma, iş güvencesi, iletişim sistemi, işi çekici kılma, fiziksel çalışmaşartları, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekip çalışması, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, terfi ve kariyer geliştirme olanakları, açık yönetim politikası, adaletli ve sürekli disiplin sistemi vs.

### **2.2.1. Motivasyon Teorileri**

Motivasyon teorileri bazı otoriteler tarafından işletme organizasyonunu, birbirinden farklı insan faaliyetlerini koordine eden, fiziki, beşeri, parasal ve doğal kaynaklar aracılığıyla çevresine ve içinde bulunduğu topluma hizmet sağlayan bu amacın gerçekleşmesi ile ilgili sorunlara çözüm yolu arayan bir grup ve sürekli bir

sistemdir şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, bir organizasyonun başarısı; karşılaştığı sorunları karşın, topluma hizmet sağlayabilecek, karını arttırabilecek, ana kaynakları çoğaltabilecek yetenek ve kudrete sahip olmasına bağlıdır (Miller, 2003).

Bu anlamda bireyin ihtiyaçları konusunda en temel kuramlardan biri olan Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde; bireysel davranış açısından motivasyon, çeşitli psiko-sosyal etkenlerin birey yapısında entegre olmuş bir yorumu amaç edinmiştir. Kişisel yetisini ortaya koyma yöneliminin en etkin belirlenmiş şekli Maslow'da görülmektedir. Kendini gerçekleştirme yaklaşımı ana hatlandırılabilir (Seker, 2005).

Hepimiz asli bir iç cepheye sahibiz. Bu bir dereceye kadar doğal temel, verili, bir anlamda da değiştirilmesi olanaksız bir yapıdır. Her kişide söz konusu bu içyapı bir bölümü ile kendine özgü, benzersiz, bir bölümü ile ise beşeriyete açık dönük ve ona bağlıdır. Bu içyapıyı bilimsel olarak araştırmak ve nasıl olduğunu keşfetmek olanaklıdır. Bu içyapı, onu tanıdığımız kadarı ile gerçekte kötü bir niteliksel görünüm vermiyor, daha çok ya tarafsız ya da kesinlikle iyi bir nitelik gösteriyor. Bu içyapı kötüden çok iyi olduğundan dolayı en olumlu tutum, onu ortaya çıkartmak, baskı altında tutup kısıtlamak yerine cesaret verip özendirmek olacaktır.

Aynı içyapı hayvanların içgüdüleri gibi güçlü, etkileyici ve yanılmaz değildir. Bir bakıma bu yargılar bütünüyle; disiplin, mahrumiyet, aksiliğe çatış, acı ve hüznün gerekleriyle birleştirilmelidir. Bu yaklaşım gerçekte Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin son aşaması ya da olgunluk yaklaşımı diye tanımlanmaktadır. Maslow'a göre tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikte gereksinimler bulunmaktadır. Bunlara baktığımızda bazı başlıklar altında toplayabiliriz (Seker, 2005).

- ✓ Fizyolojik gereksinimler,
- ✓ Güven gereksinimleri,
- ✓ Ait olma ve sevgi gereksinimleri,
- ✓ Saygı görme gereksinimleri,
- ✓ Kendini gerçekleştirme gereksinimleri,

McClelland ve başarı teorisi; Maslow başarı gösterme durumunu saygı görmenin bir determinantı olarak belirtirken McClelland aynı olguyu bireysel motivasyonun temel taşlarından biri olarak daha büyük bir önemle ortaya koymaktadır. Başarı motiveyi araştırmaları konu algılama testi' diye anılan bir test yardımıyla yürütülmüştür. Söz konusu test Henry Murray'ın kişilik testlerinden kaynaklanmıştır. Testin uygulandığı

kimselere günlük yaşantıdan resimler gösterilmiş ve söz konusu resimlerle ilgili kısa bir senaryo anlatması istenmiştir. Bundan amaç bireyin içyapısal dinamiği ile ilgili özelliklerini uyararak açığa vurdurmaktır (Nasierowski ve Mikula, 1998: 495-509).

McClenland'a göre birey testlerde iki tür yönelimden birini ağır basıcı nitelikte dışa vuracaktır. Bu iki tür değişik gereksinmeye olan yönelimler şu şekildedir; Yaratıcı, yapıcı ve çalışma yaşamına dönük bir yönelim ki, bu yönelimin temelinde bireyin olan gereksinmesi yatmaktadır. Aile, arkadaş ve sosyal çevreye dönük bir yönelim ki, bu yönelimin temelinde ise bireyin çevresiyle ilişkilerinde bulunmaya olan gereksinme yatmaktadır.

Bireyin sadece başarı gereksinmesine ya da sadece çevresi ile ilişkilerde bulunma gereksinmesine yönelik bir örnek tutum geliştirmesi söylenemez. Birey gerçekte her iki gereksinmenin de etkisi altında bulunabilir. Yani birey başarı gereksinmesinin tatmininde doğrudan kendi kişiliğinin bir fonksiyonu olma niteliğindedir. Kendi değerinin farkında olan birey, bir işe kalkışmadan önce başarı ve başarısızlık olasılıklarını dikkate almaktadır. Bu durumda başarı motivenin iki boyutunu gösterecektir. Bu iki motiveden gerçekte bireyin bir işi yapmaya olan yönelimi saptanmış olacaktır. Başarı olanağı düşük bir işe bireyin kalkışması az olasılıktadır. Denilebilir ki başarı motive ile başarı gereksinmesi arasındaki korelasyon yüksek, başarısızlık motive ile başarı gereksinmesi arasındaki korelasyon ise düşüktür. Ayrıca başarısızlıktan dolayı cezalandırma, ya da başarıdan dolayı ödüllendirmenin bireyde başarı motivenin belli bir biçimde oluşumunun nedenini oluşturacağı da açıktır. Başarısızlığından dolayı cezalandırılan bireyin, sonradan üstleneceği işlerde gene başarısızlığa uğrayacağı korkusu, ondaki başarı gereksinimini krleştirebilir. Bu tip bireylerde başarı motive, başarısızlığa olan korku dolayısıyla, temel bir karakteristik özellik biçimi almış olarak grlecektir. Bu olgu, yönetim açısından üzerinde dikkatle durulması gereken bir durumu betimlemektedir.

Başarı motivenin, bireysel motivasyon sürecinde tek etken olduğu açıktır ki, kabul edilir nitelikte değildir. Ancak, motivasyonu özellikle çalışma yaşamındaki motivasyonu oluşurmada büyük etkisi olduğu da yadsınamaz (Sabuncuoğlu, 2003) David McClelland; bu konuda yıllar süren çalışma ve araştırmalarını ve elde ettiği bulguları sonradan somut bir araştırmada realite etmiş ve gelişmekte olan bir ülkede başarı motivenin ekonomik kalkınmaya olan katkısını vermeye çalışmıştır.

Herzberg'in; hijyen teorisine göre çıkış noktası doğrudan işin kendisi olduğundan, psiko-fizyolojik ve sosyal temellere dayalı diğer teoriler için söz konusu

olan bu teorilerin çalışma yaşamına uygulanması gereğine Herzberg de rastlanmamaktadır. Herzberg'in bulgularına göre iş ve iş ile ilgili olgu ve koşullarının hangilerinin motive edici ve hangilerinin ise bu nitelikten yoksun olduğunu saptama amacıyla, bireysel tutum ve tepkilerin sorulmasıyla elde edilmiştir. Herzberg araştırma da elde ettiği bulguları pekiştirmek ve çok eleştiri almış olan sonuçsal verileri sağlamlaştırmak için daha sonra aynı araştırmaları değişik yöre ve çalışanlar üzerinde yenilemiş ve eskileri onaylayan sonuçlar elde etmiştir.

Herzberg'in çalışma arkadaşlarını, araştırmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör grubunun varlığını saptamaya götürmüştür. Söz konusu iki faktör grubunu oluşturanlar ise; hijyen ve mativasyonel faktörlerdir. Bunları kendi içinde incelediğimizde ise;

**Hijyen Faktörler:** Bu faktörler; işletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir.

**Motivasyonel Faktörler:** Bu faktörler; motive edilişlerinde ki güç derecesine göre sırasıyla, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ilerleme ve gelişme olarak belirlenmişti. Hijyen faktörler üzerinde Herzberg'in araştırma kanısı, bunların yeterli ve düzenli olmadıkları zaman işte tatminin gerçekleşmeyeceğidir. Ancak bu faktörler var oldukları takdirde, natürel nitelikli olduklarından iş görenler tarafından sadece kabul görürler, ancak onları motive etmezler.

### **2.2.2. Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi**

Birçok alan ve konuda başarının sırları vardır. Her birey için başarının sırrı farklılık gösterebilir. Başarıda göreceli bir kavram şeklindedir. Çünkü her bireyin algılama ve psikolojik yapısı değişiktir. Tutunma ve devamlılık yine kişiden kişiye değişiklik gösterir. Motivasyon bu tutum ve davranışların bir bütünüdür. Bozuk bir psikolojiye sahip bireyden sağlıklı bir performans beklenemez. Herhangi bir birey ya da kişi üzerinden ne istenirse istensin birbirini izleyen bir dizi düşünsel, duygusal, sosyal yoğunlaşma, halkalarından oluşan bir zincirle karşılaşılır. Bu zincirin halkalarının bir tanesinin eksikliği motivasyon üzerinde önemli oranda değişiklik ve olumsuzluk yaratır. Olumlu düşünme ve tam bir motivasyon için bu halkaların her birinin farklı farklı değerlendirilmesi ve irdelenmesi gerekir. Ayrıca motivasyonun kendine özgü bazı silleri de vardır (Miller, 2003).

İnsan dünyamızda kaynakların sınırlı olduğu düşünülecek olursa elimizdeki en zengin kaynağın insan gücü olduğunu görürüz. Başarılı, tüm bilgi ve becerisini ortaya koyarak bir şeyler üretmenin hazzını yaşayan ve yaşatan insan üretimde en değerli kaynağımızdır. Örgütlerde bu tatmini ve başarıyı elde etmemizi sağlayacak yardımcı faktörlerin en önemlilerinden birisi de çalışanların motivasyonunu oluşturmaktadır.

İçinde bulunduğumuz 21. Yüzyılda, özellikle sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik alanlarda çok yoğun, çok hızlı bir değişim ve gelişme yaşanmakta; bu nedenlerden dolayı, çağımıza “küresel bilgi çağı” da denmektedir. Yaşanan bu değişim ve gelişmelerden ötürü, eğer işletmeler çağa ayak uydurmak ve başarılı olmak istiyorlarsa, en önemli kaynakları olan insana, dolayısıyla onun ihtiyaç ve beklentilerine önem vermek zorundadırlar. Çünkü yaşanan bu değişim ve gelişmelerin temelinde insan unsuru bulunmaktadır. İşletmedeki bir makine, bir cihaz bozulduğu zaman en kısa sürede yetkili servisler çağırılarak arızanın nedeni bulunmakta ve aracın yeniden çalışması için gereken tüm imkânlar seferber edilmektedir. Ne yazık ki bir makineye verilen bu denli önemin bu makineyi çalıştıran ya da bakımını yapan kişilere yeterince verilmediğini düşünebiliriz.

Gereksinimleri karşılanmamış bu kişilerin de çalışmadaki verimi düşmekte, sonuçta hem bu insanlar hem de işletmeler kaybetmektedir. Çünkü ihtiyaçlar insanda bir gerilime neden olur: oluşan gerilim de kişide istekler uyandırır. Ve istekler zamanla harekete, eyleme dönüşür. Bunun sonucunda da bir ürün, bir iş oluşur. İşte, ihtiyaçgerilim- istek-eylem-ürün zincirini işletmeler çok iyi tanımalı ve bu zinciri hem çalışanlar hem de işletme yararına kullanma yollarını aramalıdır. En önemli yol da çalışanların güdülenmesi yani motivasyonudur. Çünkü her bilinçli davranışın gerisinde güdüleme yatmaktadır (Erat, 2010: 28).

### **2.2.3. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi**

Yönetici; motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamamanın, organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici, çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir. Ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern yaklaşım olumlu

çevresel faktörlerin “Tanıma, Statü, Reinforcement(destek)” kullanımını savunmaktadır.

“Yönetimde motivasyon; çalışanları farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin çalışanların davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, olumlu davranışlar sürdürmelerinin nasıl sağlanabileceğinin araştırılması ile ilgilidir.” (Koçel, 2006:633-634).

İş gücünün etkin bir biçimde kullanılması için onu oluşturan bireylere işe uyumunu ve iş tatminini sağlamak temel koşullar arasında yer almaktadır. İş gören açısından işe uyum ve iş tatmininin gerçekleşmesi, yönetimin varlığının sürdürülebilmesi için gidermek zorunda olduğu ikinci gereksinmedir. Son gereksinme önceki iki olgunun, yani gündemde ki gereksinmelerin giderilmesinde süreklilik sağlamak gereğidir. Benzetme yerine ise, hücrelerini yenileyen bir organizma gibi yönetiminde, gündemde ki gereksinmeleri doyum buldukça yeniden aynı gereksinmelerle motive olarak süreci devamı devam ettirmesidir.

#### **2.2.4. Çalışanlar Açısından Motivasyon ve İş Tatmini**

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu, insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer. Bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Motivasyonun ilişkili olduğu önemli kavramlardan birisi iş tatmini ve işdoyumudur. İş tatmini, işin kapsamına ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümünü oluşturur. Çalışanların işlerine duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutluluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu uyum ne kadar çok olursa, o oranda yüksek bir iş tatmini gerçekleşir (Özgen vd., 2002: 327).

Evlilikte, arkadaş çevresinde, ebeveyn olarak motivasyon kavramını bilmek sağlıklı ilişkiler kurmak ve uyumlu yaşamak açısından oldukça yararlıdır. Tüm davranışlar nedenseldir ve bu nedenleri anlamaya çalışmak, bunlar üzerinde yoğunlaşmak çeşitli durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri tahmin etme, engelleme ya da çözmede yardımcıdır.

#### **2.2.5. Motivasyon ve Performans**

Motive olmamış bir çalışandan yüksek performans ve verimlilik beklenmesi

düşünülemez. Kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyi performansın boyutunu gösterir. Kişi sahip olduğu nitelikler ve yetenekleri ile sağlayacağı yüksek performans sayesinde yüksek verimlilik elde eder. Çalışanın amaçlarına ulaşması etkinlik derecesini gösterir. Bir çalışanın performansı, sahip olduğu nitelik ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde tatmine dönüşür. Kendini işinde mutlu, huzurlu, güvenli olarak gören bir çalışanın iş verimliliği ve performansı yüksek olacaktır. Bu durum çalışanın motivasyonunu önemli ölçüde etkileyecektir. Motivasyonu yükselen kişi iş yaşam kalitesini ve çalışma hayatını daha düzenli götürecektir. Bu nedenle motivasyonun performans üzerinde etkisi yüksektir (Barutçugil, 2004: 390).

### **2.2.6. Moral ve İş Tatmininin Motivasyon Üzerindeki Etkisi**

Manevi bir değer olan moralin ölçülmesine imkân ve olanak yoktur. Kişiden kişiye değişiklik gösteren moral olgusu çalışma ve iş üzerinde etkili bir faktördür. İnsanın dışında kalan başka insanların zihinsel durumu ve davranışlarıyla ilgili bir konu olduğundan moral, ölçümünde ve istatistiksel olarak değerlendirilmesinde zorluklar içerir. İnsan her an değişebilen ve farklı görSELLİKLER sunan bir canlıdır.

Çalışma ortamındaki bazı unsurlar, dış etkiler, işin ve bulunduğu durumun zorluğu ile içselliği kişinin morali üzerinde etkiler meydana getirir. Özellikle günümüzde artan iş yükü, mali yetersizlikler, istemeden yapılan iş ve görevler nedeni ile kişilerin moral olarak çökmesine nedendir. Morali bozuk bir bireyin motivasyonu da bozulmuş demektir. İyi bir motivasyon için kişi ve bireylerin moral olarak da yeterliliğe sahip olmasını gerektirir. Çalışanlar için ücret, ikramiye, sosyal yardım, çalışma saatleri, çalışma sistemleri, yöneticileri ve çalıştıkları kurumlara yönelik değerler moral üzerinde etkilidir. Bu etkiler olumsuz ise kişinin işe tutumu ve başarısı da eksik veya sorunlu olacaktır. Artık teknolojik çalışma imkânları her ne kadar çalışanlara kolaylık sağlasa da bir o kadar zorluğu da beraberinde getirmektedir. Gelişen teknoloji birçok alanda çalışanlara fayda sağlamanın yanında bazı fiziki sorunları da meydana çıkarmaktadır. Artan hayat zorluğu ve çalışma sorunları nedeni ile kişiler üzerinde çok yönlü olumsuzluklar meydana gelir. Bu olumsuzluklar moral olarak çökmeye ve motivasyon eksikliğine neden olur. Moral ve moral bozukluğunun motivasyon üzerindeki olumsuz etkilerine başlıklar altında baktığımızda ise; (Nasierowski ve Mikula: 495-509).

Hedonik Teoriler: Birey ona zevk verecek olay ve nesnelere karşısında motive olacak onları yapmak ve elde etmek isteyecektir. Kendisine acı verebilecek şeyler karşısında ise ters yönde motive olarak ve onlardan kaçınmaya çalışacaktır. O halde, birey fizyolojik gereksinmesine dahi giderken zevk olacağı şeye dönük davranacaktır. Motivasyonu uyarılmanın desteklemenin ve kanalize edilmenin bir süreci olarak tanımlanacaktır. Duygusal süreç, bu tanımın gereklerinin tümünü yerine getirecektir. Motivelere önceden öğrenilmiş olduğuna göre birey bir amaca yönelmeden önce geçmişte ki zevk ve acı bulgularının ışığında amacını ve kendisine sağlayacaklarını hesaplayacaktır (Hofstede, 1983: 75-89). Daha doğrusu bu bir duygusal uyarılma sürecini oluşturacaktır. Görüldüğü gibi, motivasyon duygusal bir süreç olarak kabul edilecektir.

İç Güdü Teorileri: İçgüdüler motivasyon sürecini belirlediği yargısı bu konudaki çalışmaları bir hayli canlandırmıştır. Ancak bu konuda ki en ayrıntılı açıklama 1900'ler başında "William Mc Dougall" tarafından gerçekleştirilmiştir. Ona göre 12 tip içgüdü bulunmaktadır. Bunlar genel anlamıyla amaçlı kanıtım yoluyla geçmiş hedef arayıcı eğilimlerdir. Motivasyon, şiddetli duygusal yönü de bulunan içgüdüler gereği, bireyin eyleme itilmesidir. Özellikle davranış bilimcileri, davranışı içgüdüye bağlama eğilimine karşı çıkmışlar ve içgüdü açısından bireyin yönelim açıklanamayacağını savunmuşlardır (Sargut, 2001).

Dürtü Teorileri: İlk ortaya atıldığında, bireyde ki fiziksel enerjinin tanımlanması açısından yorumlanmaya çalışılmıştır. Dürtünün gerçekte uyarılmış davranışı nedenselleştiren bir kavram olduğu gerçeğine daha sonra varılmıştır. Bu açıdan kavram yeniden tanımlandığında dürtünün enerjinin kendisi değil de organizmada depolanmış enerjiyi belirli bir miktarda çözümleyen bir araç olduğu yargısında birleşmiştir. Fonksiyonları açısından tanımlanmaması gerektiğinde üç temel noktada buluşulmuştur. Bunlar ise; (Kağıtçıbaşı, 2000)

Genel anlamda bir eylem için motivasyon koşuldur. Eylemin türünden bağımlı, ona özgü itici güçtür. Şiddetli ve aynı zamanda rahatsız edici nitelikte bir uyarıcı güçtür ki, uyarmasına yanıt aldıkça zayıflar ve kaybolur. Fonksiyonları açısından tanımlanmaması gerektiğinde üç temel noktada buluşulmuştur. Bunlar ise; (Kağıtçıbaşı, 2000) Genel anlamda bir eylem için motivasyon koşuldur. Eylemin türünden bağımlı, ona özgü itici güçtür. Şiddetli ve aynı zamanda rahatsız edici nitelikte bir uyarıcı güçtür ki, uyarmasına yanıt aldıkça zayıflar ve kaybolur.



### **2.2.7. Motivasyon ve Moral Düzeyi**

Motivasyonun ilgili olduğu diğer bir durum ise moral düzeyidir. Sosyal ve psikolojik bir kavram olan moralin tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zordur. Kısaca tanımlamak gerekirse moral; bir insana ya da insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosferdir (Eren, 2007: 197). Bu kavram, çalışanların moral düzeyi ve işletmenin moral düzeyi olarak iki açıdan açıklanabilir. Çalışan açısından moral düzeyi, onların gereksinimlerinin doyurulması ve bu tatminin çalışanın tüm iş yaşamından kaynaklandığına ilişkin algılarının bir uzantısıdır (Başaran, 1998: 208). Çalışan açısından incelendiğinde moral, kişinin işine karşı duygusal tutumu ve iş tatmini önem kazanır (Şahbaz, 1998: 81). İşletmenin moral düzeyinde ise, yeterince motive edilmiş çalışanların çabalarını aynı amaç etrafında daha iyi biçimde yoğunlaştıracakları bellidir. Dolayısıyla motive olmuş bireylerin çoğunlukta olduğu bir işletme ortamında, bireyler arasındaki ilişkilerin, etkileşimin ve iletişimin kısacası örgütsel havanın ve örgütsel iklimin daha destekleyici olması söz konusudur (Fındıkcı, 2002: 377).

Kolektif açıdan, bir sosyal örgüte ait olmaktan dolayı bireyin ulaştığı tatmin düzeyi, işyerinde moralinin yüksek olmasını sağlar. Bu anlamda, işletmede takım ruhunun geliştirilmesi ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi, moral bakımından oldukça yararlıdır. Böylece moral terimi, motivasyonu ve bir gruba üye olanların amaçları ve grup değerleri hakkındaki heyecanlarını da kapsamaktadır. Moral kavramıyla motivasyon arasındaki ilişki, iş tatmininde olduğu gibi tek yönlü olmayıp, karşılıklı etkileşime dayanan çift yönlü bir ilişkidir (Eroğlu, 2004: 329).

### **2.2.8. Motivasyon ve Temel İhtiyaçların Karşılanması**

Çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanmaması motivasyonun çıkış noktasını oluşturan faktörler arasında yer almaktadır. Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik ve huzursuzluk yaşamaktadır. Bu yönüyle tatmin edilmeye muhtaç olan ihtiyaçlar, bireyi farklı yönde harekete geçirici özelliği doğurur. Bu durum çalışma performansı ve işe karşı tutumu üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerin oluşmasına zemin hazırlar.

Bunun aksine tatmin edilen bir ihtiyacın, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkisi olmayacağı gibi bununla birlikte bazı ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmaya da bilir. Bunların başında, kişiden kişiye değişiklik gösteren beklentiler, duygusallık, ödüllendirme, ücretlendirme, takdir edilme gibi faktörleri

belirtebilir. Her birey farklı şekilde ve boyutta duygusallık yaşadığından kişiden kişiye göre değişiklik gösteren beklenti çalışma performansı ve işe tutumu üzerinde de değişiklik meydana getirecektir. Yönetim ve idarenin bu nedenle her çalışana eşit ve adil davranış, tutum ve adil dağıtım ilkelerini benimsemiş olması gerekir (Eren, 1968: 318-319).

### **2.2.9. Motivasyon ve Sosyal İhtiyaçların Karşlanması**

Kişi için başka insanlarla ilişki ve irtibat halinde olma ihtiyacı hem çalıştığı kurum hem de işletme içinde, işyeri dışında karşılanmaya muhtaç bir ihtiyaçtır. Kurum dahilinde bu ihtiyaçların giderilmesi, terfi, statü, grup çalışması, çatışmalar en aza indiren bir örgüt iklimi gibi öğeleri içeren bir motivasyon sistemi ile mümkün olur. İsimlere göre ayrılmış park yerleri, çalışma odaları yine isme yönelik ayrılan ofisler, ekipmanlar, sorumlu olduğu hasta ve klinikler, kullanılan eşyalar benimsenme ve kimlik duygusu kazanma güdülerini karşılamaya yardımcı olan sembollerdir (Yılmaz, 1999: 32).

### **2.2.10. Motivasyon ve Ego**

“Ego ihtiyaçları bireyin saygınlık, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Her iş görende güçlü bir şekilde bulunmayan bu ihtiyaçlar, motivasyon sisteminde çok faydalı olabilir. Örgüt, bir yandan iş performansının kabul edilebilir standartlara uygunluğunu, iş ahlakını, giyim-kuşam ve lisan özelliklerini yetenek ve terfi değerlendirmeleri yoluyla teşvik ederek, bir yandan da yetki devri, karar ve çözümlerde personelin fikrine başvurma, eğitim olanakları yaratıcılığın ödüllendirilmesi gibi yöntemlerle bu ihtiyaçları karşılar.” (Koontz ve O'donnell, 1968: 578).

### **2.2.11. Motivasyon ve Verimlilik-Etkinlik**

Verimlilik en genel anlamda, bir birim ürünü, niteliğini düşürmeden en ucuza mal etmektir. Verimlilik, işletmenin girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiyi anlatır. İşletme, çevresinden aldığı girdileri kendi gücüne dönüştürüp üretim sürecini oluştururken ne denli tutumlu ve ussal davranılırsa, çıktılar o denli ucuza mal olur (Başaran, 1998: 158). Etkinlik ise, çabaların, amaca ulaşmasındaki isabet derecesini ifade eder. Amaçlara önceden planlandığı gibi ulaşılmışsa, tam isabet söz konusudur. Böyle durumlarda işletmenin etkinliğinden söz edilebilir. Kurumsal etkinlik,

işletmenin, üretim faaliyetleri ile değişen iç ve dış şartlara intibak edebilmesi için bütün olanaklarını güç merkezlerini harekete geçirmedeki yeteneği olarak da tanımlanabilir.

Kurumsal etkinliği arttırmada ve verimliliği sağlamada motivasyon kuramından faydalanılır. Motivasyon kuramı, çalışanların tüm yeteneklerinin kullanılmasına olanak tanır. Belirli bir durumda üretim girdilerinin, verimlilik ve etkinlik üzerindeki etkisi sınırlı kalmaktadır. Kaynakların sınırlı olması, bunların daha verimli ve etkili kullanılmasını gerektirmektedir. Bu sebepten dolayı insan gücü kaynağından daha fazla yararlanmak daha akılcıdır. Bu yüzden çalışanların, işinden duydukları memnuniyeti arttırarak motive edilmesi, işinde göstereceği başarıların arttırılması için çok önemlidir. Sonuçta motive edilmiş bir insan gücü, kurumsal amaçlara ulaşılmasındaki isabet derecesini yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır (Eroğlu, 2004: 325).

#### **2.2.12. Motivasyon ve Ücret**

F.W. Taylor; İş görenler arasında ücretlerin daha iyi çalışmaya motive eden birincil faktörlerden olduğunu belirtmektedir. Bunu savunan Taylor, bu savdaki temel dayanak olarak, baskın bir motive edici olarak paranın ihtiyaç duyulabilecek çok çeşitli mal ve hizmetleri satın alabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda mesleki yeterlilik ve bireysel başarının bir nevi göstergesi olduğunu savunmaktadır. Farklı çalışma alanlarında görev yapan iş görenler üzerinde yapılan birçok çalışmada, iş görenlerin işlerinden beklentilerini bulmaya yönelik araştırmalarda, her zaman ilk sırada olmasa da ücret beklentisi ve ücret tatminkârlığı önemli bir noktayı oluşturmaktadır. İş gören üzerinde motive edici yegâne bir faktör olmasa da ücret “Para” çalışanın işe tutum ve işe yönelik beklentileri üzerinde önemli bir noktayı kapsamaktadır.

“Çalışmanın en temel güdüsünü yaşamak için para kazanmak gerekir. Bu amaca ulaşıldığında temel olarak iş yaşamının kalitesi de kendiliğinden etkilenecektir.” İş yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkisi bulunan ücretlendirme motivasyon üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler doğurmaktadır. Yeterli olmayan ücretlendirme, çalışanların işe karşı tutumlarını olumsuz etkilemektedir. İş yaşam kalitesi kavramı içerisinde ücretlerin yeterli ve adil olup olmadığına dair en sık kullanılan ölçüm çalışanların verilen ücretlere ilişkin tutum ve davranışlarıdır. Çalışanların işe karşı verdikleri hizmet eğer aldıkları ücret ile kıyaslanamayacak

kadar yoğun ise, kişinin işe karşı tutumu ve işten beklentisi de o kadar düşük olacaktır. Bu nedenle iş yaşam kalitesi açısından ücretlendirme önemli bir faktördür (Morton, 1977: 64-65).

### **2.2.13. Motivasyon ve İş Tatmini**

Motivasyonun ilişkili olduğu önemli kavramlardan birisi iş tatmini (iş doyumu)dur. İş tatmini; işin kapsamına ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu uyum ne kadar çok olursa, o oranda yüksek bir iş tatmini gerçekleşecektir (Özgen vd., 2002: 327).

Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr hata olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Tatmin motivasyondan bu noktada ayrılır. Motivasyon bireyin davranışlarını etkileyerek, onu harekete geçirmektir. Oysa tatmin duygusu, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade eder.

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmine ulaşmış kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam sağlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşmış olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir birey de tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle motivasyon tatmin yaratabilir (Eroğlu, 2004: 328).

## BÖLÜM 3:

### SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTESİ VE MOTİVASYONU

Rekabetin çok güçlü olduğu günümüzde, rekabetle baş edebilmek firmaların en önemli sorunlarıdır. Bu sorunun çözümünde, insan ilişkilerini düzenleyici, bireysel kaliteyi artırıcı çalışmalar etkilidir. Kuruluşların en değerli kaynağı olan insan kaynaklarına gereken önemin verilmesi, bu yönde çalışmaların yapılması kaçınılmazdır. Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri, yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların sunulduğu örgütlerde çalışmak onları mutlu ve verimli kılacaktır.

Örgütlerdeki yönetim anlayışı, bireyin motivasyon ve çalışma yaşamının kalitesini etkilemektedir. Geleneksel örgütlerde daha çok teknoloji ön plana çıkmaktadır. İnsan bir araçtan öteye gidememektedir. Bu nedenle de kararlara katılması söz konusu değildir. İletişim kanalları oldukça zayıftır. Çağdaş yönetim anlayışı ise bireye bir değer ve örgütün önemli bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç yaratmaktadır. İletişim ve işbirliği, kararlara katılma çağdaş yönetim anlayışında daha belirgindir. Çalışanlarla işbirliği, kararlara katılımın sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti ve isteklere önem verilmesi çağdaş yönetim anlayışında daha fazla ön plana çıkmaktadır ([www.onlinekalite.com](http://www.onlinekalite.com)).

Motivasyon seviyesi düşük ve iş yaşam kalitesi çağdaş çalışma standartlarının altında olan bir örgütte görev yapan personelin etkin ve verimli olması oldukça zordur. O halde örgütleri yönetenler, çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarına yönelik öncelikleri belirlemek, çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını iyileştirmek durumundadır. Özellikle insan kaynakları yöneticileri belirlenen sorunları çözmek, personelin iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını iyileştirmek için kendi personeli ile işbirliği içinde gerekli tedbirleri almak ve yönetim süreçlerine dâhil etmek durumundadır. İşletmeleri yöneten, onlara hayat ve

canlılık veren, sahip oldukları maddi ve manevi değerleri ile birbirine göre önemli farklılıklar gösteren insanlar, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan temel unsurlardır. Örgütler temelde, öncelikle çalışanları ve daha sonra ise müşterileri olan diğer insanları memnun edecek, onların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutacak yönetim süreçlerini bulmak, kullanmak, gelişen ve değişen iç ve dış çevre şartlarına göre geliştirmek durumundadır. Aksi halde dünyadaki çetin rekabet koşulları sonucu bu örgütlerin ekonomik hedefleri olan örgütlerin ayakta kalması, ekonomik olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi çok zor olacaktır (Çiçek, 2005: 2).

Bir işletmede iş yaşam kalitesini arttırmak için üç faktör önemli bir rol oynamaktadır. Bunlardan verme süreçlerine katılması aracılığıyla ortaya çıkan bir süreçtir. Çalışanların katılımı, işletmede kalite yönetim ve yetkilendirme sürecinin önemli parçalarından biridir. Çalışanlar, işletmede kendilerinden beklenen faaliyetleri yerine getirebilmeleri için yönetsel kararlara daha fazla katılımları sağlanır ve bu amaçla sorumluluk almaya heveslendirilir. Hem kendileri hem de işletmenin geleceği için katılımcılığın sağlanması oldukça önemlidir. Çalışan katılımının sağlanması, motivasyonun kilit noktalarından biridir (www.thetimes100.co.uk, 23.3.2016).

İkincisi ise, iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıdır. İletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması mümkün değildir. İletişim sistemi olmayan bir örgüt kan dolaşımı bulunmayan bir insana benzer. Gerekli bilgilerin, gereken zamanda, gerekli kişiye taşınması ancak, örgütlerin adeta dolaşım sistemi olan iletişim sistemiyle mümkün olabilir. Başta da ifade ettiğimiz gibi iyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerde iş yaşam kalitesi yükselmez, örgütler yıkılır ve yok olur giderler.

İş yaşam kalitesinin artırılması için üçüncü ve en önemli faktör çalışanların motivasyonlarının sağlanmasıdır. Bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç anlamına gelen motivasyon, örgütlerde verimliliğin, etkinliğin ve rasyonelliğin sağlanması açısından işletmeler için büyük öneme sahiptir. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. İşletme ile iyi uyum sağlayan ve işletmenin değerlerini destekleyen

çalışanların, verimliliği yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve işletmede kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar (www.onlinekalite.com,)

İş yaşam kalitesi ve motivasyon, birbirleriyle sıkı sıkıya ilişkili olup işletmeler için vazgeçilmez iki unsurdur. Örgütsel davranışı oluşturan en önemli etkenlerden biri olan İYK, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olumlu çıktılar elde edebilmek için çalışanların motivasyonunu sağlamada ve dolayısıyla performanslarını artırmada önemli bir etkiye sahiptir (Newstrom ve Davis, 1997: 296). Şu da unutulmamalıdır ki, bireylerin iş yaşam kalitesi düzeyinin yüksek olmasıyla motivasyonları da yüksek olmayabilir. Fakat iş yaşam kalitesi düzeyinin düşük olması insanların motivasyonlarını da düşürecektir.

İş yaşam kalitesi ile motivasyonu ortak noktada buluşturan temel faktör iş tatminidir. Motivasyon ve iş tatmini, iş yaşam kalitesinin temel belirleyicileridir (Antošová ve Csikósová, 2005: 46). İş tatmini, motivasyonla birlikte iş yaşam kalitesinin artırılması için oldukça önemlidir. İş tatmini işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. İşin özellikle personelin istekleri birbiriyle uyduğu zaman oluşur. Bu uyum ne kadar çok olursa o kadar yüksek bir iş tatmini gerçekleşir. İşletmelerde birinci amaç, maksimum verimi sağlamak iken ikinci amaç ise iş tatmini sağlamaktır (www.ie.sakarya.edu.tr).

İş yaşam kalitesi ve iş tatmini birbirleriyle yakından ilişkili ve çoğu zaman beraber incelenen iki kavramdır. İş yaşam kalitesi üzerine yapılan günümüz araştırmalarında, iş tatmininin, iş yaşam kalitesi yerini alabileceğini gösteren veriler elde edilmiştir (www.bjop.files.wordpress.com, 17.03.2016). İş yaşam kalitesinin resmi bir tanımı olmamasına rağmen, endüstriyel psikologlar ve yönetim bilimciler iş yaşam kalitesinin iş tatmininden farklı olarak çalışanların refah düzeyi ile alakalı bir yapı olduğu konusunda genel bir görüşe varmışlardır. İş tatmini, İYK'nın çıktılardan biri olarak yorumlanması sebebiyle İYK'den farklıdır. İYK, sadece iş tatminini değil, aynı zamanda aile hayatı, okul hayatı, toplum hayatı ve benzeri gibi yaşam alanlarındaki tatmini da etkiler. O yüzden, İYK'nın odak noktası, iş tatmininin ötesindedir. İYK; iş tatmini üzerine işyerinin etkisi, iş yaşam alanları dışındaki tatmin, yaşamın her alanındaki tatmin ve kişisel mutluluk ve refahı içine alır. Örneğin Danna ve Griffin (1999: 359) İYK'yı, yaşam tatminini (hiyerarşinin en üstünde), genel iş tatminini (hiyerarşinin ortasında) ve spesifik iş alanları tatminini (örneğin ücret, iş arkadaşı, yönetici ve diğerleri) içeren bir kavramlar hiyerarşisi olarak açıklamıştır (Danna ve Griffin, 1999: 359).

### 3.1. Sağlık Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi

İş yaşam kalitesi, işteki yaşamla ilgili olarak; memnuniyet seviyesi, motivasyon, kişisel tecrübe gibi kavramları ifade etmektedir. İş yaşam kalitesi, kişilerin işletme tarafından istihdamı durumunda önemli kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesini göstermektedir. İş yaşam kalitesi çalışanlara genellikle; güvenlik, dürüstlük, aile demokrasisi, sahiplik, özerklik, sorumluluk, esneklik gibi kavramları aşımaya çalışmaktadır. İş yaşam kalitesini arttırmak için işletmeler çalışanlarına açık ve destekleyici tarzda davranmaya, her seviyede iletişim kanallarını açık tutmaya, kararlara katılma konularında fırsat tanımaya ve görevleri yerine getirme konusunda yetki vermeye çalışırlar (Özgen, 2002: 307).

Diğer sektörlerde olduğu gibi, sağlık sektöründe de en temel üretim unsuru insandır. Sağlık hizmetleri insanların yaşam sürelerine, kuvvet ve dirençlerine, enerji ve canlılıklarına etki eden bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Sağlık hizmetlerinin temel amacı, insanların duyduğu sağlık gereksinimlerini karşılamaktır. Bu gereksinimleri karşılayacak olan ise sağlık çalışanlarıdır. Sağlık sektörünün odak noktası insan hayatı olduğu için sağlık çalışanlarının, diğer sektörlerdeki çalışanlara göre daha fazla önem arz etmesi ve farklılık göstermesi doğaldır.

Bu bağlamda sağlık çalışanlarının, diğer sektör çalışanlarına göre daha dikkatli çalışması gerekmektedir. Çünkü yapılacak bir hata, telafisi olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu denli hassas konumda yer alan sağlık çalışanlarının, daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu da, öncelikli olarak iş yaşam kalitelerinin yükseltilmesi ve motivasyon düzeylerinin artırılması ile mümkün olabilmektedir (Aba, 2009: 1 ).

Sağlık çalışma ortamları iş yaşam kalitesi açısından elverişli kurumlar arasında sayılamaz ve diğer iş kollarına göre bu kurumlarda kaliteli yaşam koşullarının sağlanması daha zordur. Sağlık hizmetleri, bireye özgü, karmaşık, değişken ve çoğu kez acil niteliklidir. Dikkatsizlik, özensizlik ve ihmale bağlı hataların bedeli ağırdır ve çoğu kez insan yaşamı ile ödenir. Sağlık personeli ise normal çalışma saatleri ve günleri dışında çalışmak durumunda kalan, yaşamsal risk taşıyan görev ve sorumluluklara sahip, zamanla yarışan, farklı teknolojilerle iç içe yoğun stres ve baskı altında çalışmak zorunda olan bir gruptur. Sağlıklı yaşam, bendensel fonksiyonların belirli biyolojik ritim içinde kalması ile sürdürülebilir bir durumdur. Hatanelerde 24 saat süreli hizmetleri vardiya ve nöbet sistemi içinde



düzensiz saatlerde çalışmak durumunda olan meslek üyeleri uyku bozuklukları, beden ritminin uyumunu olumsuz etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Öyle ki nöbetli çalışma düzeninden vageçilse dahi, ortaya çıkan sorunlardan uzun yıllar içinde kurtulmak mümkün olamaz. Vardiyalı yada nöbetli çalışmanın uyku bozuklukları, beden ritminin uyumunu olumsuz etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Öyle ki, nöbetli çalışma düzeninden vazgeçilse dahi, ortaya çıkan sorunlardan uzun yıllar içinde kurtulmak mümkün olamaz vardiyalı yada nöbetli çalışmanın uyku bozukluğu dışında ortaya çıkardığı bir başka sorun, karanlıkta ve uyku sırasında ortaya çıkan ve bağışıklık sistemi ve stresi olumlu yönde etkilediği bilinen melatonin hormonu salgılanması ile ilgilidir. Araştırmalar, melatonin hormonunun kanzer ve Alzheimer gibi hastalıklara karşı koruyucu olduğu, yetersiz salgılanmasının, osteoporoz, yeme bozuklukları ve çeşitli kanser türleri, erken menopoz, romotoid artrit, depresyon, uykusuzluk gibi bozukluklara yol açtığını belirtmektedir. Yine dağiken saatlerde vardiyalı çalışmanın sağlık üzerine etkilere ilişkin diğer araştırmalar, gastrit, ülser gibi gastrointestinal sistem bozuklukları, hipertansiyon, koroner kalkp hastalıkları, derin ver trombozu, kardiyovasküler bozukluklar, meme kanseri, kolon kanseri ve depresyon gibi hastalıkların görülme riskinin arttığını bildirmektedir. Gece çalışmalarının birey üzerinde fizyolojik etkilerinin yanı sıra aile ve sosyal ilişkilerde bozulmaya yol açan sosyal izolasyon, tükenmişlik ve benzeri psikolojik sorunlara da neden olduğu bilinmektedir (Aksungur, 2009).

Sağlık çalışma ortamları ve özellikle hastanlerde, çalışanların sağlığını doğrudan etkileyecek potansiyel risk faktörlerinin en önemlilerinden biri de cilt, solunum ağız vb. yollarla vücuda alınan, daha çok dezenfektan ve antiseptikler olmak üzere karşılaşılan kimyasal ajanlardır. Her bir kimyasal ajanın etkisi, karşılaşma sıklığı, yoğunluğu ve temas sürelerine göre değişir ve kişilerde kısa ve uzun dönemde değişik sağlık sorunlarına yol açar. Diğer yandan hastanelerin nemli ortamları, bakterilerin üremesi ve patojen mikro organizmaların yoğunlaşması açısından oldukça elverişlidir ve ameliyathane ve yoğun bakımlar gibi ünitelerde çalışanlar bu açıdan yüksek risk altındadır.

Çalışma ortamının aydınlatma, iklimlendirme ve sistemleri ile iyonize rasyasyon ışınları, sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen fiziksel faktörler arasında yer alır. Yine girişimsel tış ve hemşirelik uygulamaları sırasında enfekte olmuş kesici ve delici materyallerle yaralanmalar, çalışanların Hepatit-B, Hepatit-C ve HIV gibi ciddi hastalık etkenleri ile karşılaşmalarına neden olur.

İş yaşam kalitesini etkileyen faktörlerin arasında son yıllarda çalışma ortamının çalışanların niteliğine uygun hale getirilmesi anlamında ergonomik faktörler dikkat çekmektedir. Özellikle hemşirelerin hasta bakımı verme, hastayı kaldırma, çevirme, taşıma ve çeşitli büyüklük ve ağırlıkta ki tıbbi araç-gereçleri taşıma vb. görevleri yerine getirirken, kas incinmeleri ve disk kaymaları gibi sorunlarla sık karşılaştıkları ve bu durum işe devamsızlıkta önemli bir neden olmaktadır. Yine son yıllarda, yeterli ve dengeli beslenmenin çalışan verimi ve üretkenliğini arttırmasının yanı sıra, iş kazaları ve meslek hastalıklarının azaltılması, çalışanların sağlığının geliştirilmesi ve işe devamsızlığın azaltılması ile iş yeri psikolojisini ve huzurunu güçlendirdiği bilinmektedir. Sağlık çalışanların karmaşık, değişken ve dinamik nitelikte hizmet özellikleri, beslenme gereksinimlerinin düzenli bir şekilde karşılamalarını engellemekte ve bu durum çeşitli iş kazaları ve meslek hastalıkları ile sonuçlanmaktadır.

### **3.2. İş Yaşam Kalitesine Yönelik Literatür Taraması**

İş yaşam kalitesi ile ilgili ilk araştırma Taylor'undur. Taylor' un "bilimsel işletme yönetimi" düşüncesi aslında iş hayatının kalitesinden çok, verimliliğin artırılmasını hedefliyordu. Çalışma hayatının kalitesinin ve işyerinde çalışanların önemli bir unsur olduğunu, yeni Tayloristler fark etmişlerdir. Yeni Tayloristlerin, sistemin içine insanı da katarak yaptıkları çalışmalar, daha çok psiko-teknik tarzda gelişmiştir. Daha sonra, 1950'li yıllarda, Londra'da ki Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsünde, Eric Trist, Fred Emery, A.K. Rice, Hans Van Beinum ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda, özellikle organizasyonu açık bir sistem olarak kabul ederek, işin yapısını, işi yapanları ve teknolojiyi bütünleştirmeyi ve bunlarla, bunların dışındaki diğer tüm faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerini, sevk ve idare fonksiyonlarını düzenleyen yeni bir sistem ortaya koymuşlardır. Bu sistemin adı, "sosyo teknik sistem" dir. Bu sisteme göre, işletmelerde iki ana alt sistem vardır. Bunlar: Maddi alt sistem ve beşeri alt sistemdir. Bu ayrımı yapmak çok önemlidir. Çünkü işletmenin beşeri unsurunun, ihtiyaç ve arzuları, teknik unsura göre çok daha değişiktir. Çalışma sonucunda doyurucu iş yaşamı için şunlara dikkat edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

- Görevler en uygun süreçli olmalıdır, ne çok kısa, ne de çok uzun olmalıdır.
- Çalışanları göreve hazırlamak ve ona ek görevler vermek gerekir.
- Çalışanın, işyerinde değişik işleri tanınmasına fırsat vermek gerekir.

- Görevlerin gerekleri ve niteliklerini önceden bilmek ve personeli ona göre yönlendirmek gerekir.

- Çalışanların ihtiyaçları karşılanması için bilgi alış veriş kanallarını kurmak gerekir.

- Çalışanların başarılarının üstleri tarafından takdir edilmesi gerekir.

- Çalışana karar vermede ve iş yapmada bazı özgürlükler tanımak gerekir.

(Akt: Kayalar, 1997)

Hughes, Avey ve Norman (2008)'nin yaptıkları araştırma güven ve çalışanların yükümlülüğünün destekleyici iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Alan araştırması uluslararası 100 firmadan 243 mühendis ve tekniker üzerinde yapılmıştır ve katılımcılar; örgütlerinin destekleyici iklimi, örgütlerindeki liderlerine olan güven, duygusal örgütsel bağlılıkları ve çalışanların yükümlülükleri hakkındaki maddelere yanıt vermişlerdir. Bütün hipotezler için destek bulunmuştur: (1) Destekleyici iklim ve örgütsel bağlılık arasında direkt ve pozitif bir ilişki vardır (2) Destekleyici iklim ve örgütsel bağlılık ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır (3) Çalışanların yükümlülüğü, iklim ve bağlılık ilişkisine aracılık yapmaktadır. İnsan kaynağının yoğun olduğu örgütlerde insan kaynaklarının değeri düşük güven, yükümlülük, bağlılık gibi davranışsal göstergelerle ve daha az destekleyici çalışma ortamından ölçülmektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi anlayarak yöneticiler kendi insan kaynaklarını aktif bir şekilde yönetebilirler. Araştırmada duygusal bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden, örgütsel güveni ölçmek için Cummings ve Bromiley (1996)'in Örgütsel Güven Ölçeğinin kısa formundan ve örgütsel desteği ölçmek için Rogg vd. (2001)'nin Destekleyici İklim Ölçeğinden yararlanılmıştır (Akt: Eğriboyun, 2010).

Dude (2012) tarafından yürütülen “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı: İşte Özerkliğin, Güç Aktarımının ve Paylaşılan Adaletin Etkileri” adlı doktora tez çalışmasında, işte özerkliğin, güç aktarımının ve paylaşılan adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir. Veriler, Amerika Midwest’te 1078 resmi ve özel okul yöneticisinden internet aracılığıyla toplanmış; çoklu regresyon tekniği ile kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar her üç değişkenin de örgütsel bağlılığın artmasında etkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Akt: Bakır, 2013).

Litton Potter (2012) tarafından yürütülen “Eğitimcilerin Örgütsel Bağlılıkları ve İş doyumları ile Yöneticilerin Cinsiyeti Arasındaki İlişki” adlı doktora tez çalışmasının amacı, Tennessee ortaokullarındaki öğretmenlerin iş doyumları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile yöneticinin cinsiyeti arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Yöneticilerinin cinsiyeti doğrultusunda tesadüfi olarak 85 kadın ve 85 erkek yöneticisi olan toplam 170 okul seçilmiş; yöneticisi üç yıldan az süredir görevde olan okullar elenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, iş doyum ve örgütsel bağlılık ile yöneticinin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Akt: Bakır, 2013).

Erdem (2008) tarafından yapılan “Öğretmenlere Göre Kamu Ve Özel Liselerde İş Yaşamı Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılıkla ilişkisi” isimli doktora tez çalışması yurt içinde öğretmenlerde iş yaşam kalitesini konu alan ilk çalışmadır. Çalışmada öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve okula olan bağlılık düzeyleri ile iş yaşam kalitesinin örgütsel bağlılığı yordama derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de kamu liselerinde görev yapan 84321 öğretmen ve özel liselerde görev yapan 8888 öğretmen oluştururken, araştırmanın örneklemini ise; Adana, Antalya, Malatya, Elazığ, Van, Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Ankara, Kayseri, İzmir, Manisa, Samsun, Trabzon, Amasya, Bursa, Kocaeli illerinde görev yapan 410 kamu genel lise ve 391 özel genel lisede görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmada iş yaşam kalitesi toplam yaşam alanı, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, işgören kapasitesinin geliştirilmesi, okulların sosyal sorumluluğu, sosyal bütünleşme, demokratik ortam, uygun ve adil karşılık, boyutlarında ele alınmıştır. Araştırmada elde edilen temel sonuçları ise şöyledir: Kamu liselerinde görev yapan öğretmenler toplam yaşam alanı, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, işgören kapasitesinin geliştirilmesi, okulların sosyal sorumluluğu, sosyal bütünleşme, demokratik ortam, uygun ve adil karşılık, boyutlarında iş yaşamı kalitelerini özel liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha düşük bulmuşlardır. Kamu lise öğretmenleri, özel lise öğretmenlerine göre, daha fazla uyum bağlılığı gösterirken, daha az özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı göstermiştir. İş yaşamı kalitesinin alt boyutlarıyla örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif ilişki görülürken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. İlişkilerin düzeyine bakıldığı zaman İş Yaşam Kalitesinin boyutlarıyla uyum boyutu arasında orta ve düşük düzeyde bir ilişki görülürken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde bir ilişki görülmüştür. Ayrıca

İş Yaşam Kalitesinin örgütsel bağlılığın uyum boyutunun %28'ini, özdeşleşme boyutunun %63'ünü, içselleştirme boyutunun da %34'ünü yordadığı saptanmıştır.

Demir (2011) tarafından yapılan çalışmada araştırmacının amacı, Dalaman havalimanında faaliyet gösteren ulaştırma, seyahat ve yer hizmetleri işletmelerinde işgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamaları-işte kalma niyeti-işe devamsızlık ilişkisini belirlemektir. Öncelikle konuyla ilgili bir literatür taraması yapmıştır. Buradan elde edilen bilgilerle araştırma modeli oluşturmuş ve buna göre bir anket geliştirmiştir. Yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak toplam 229 katılımcıya bir anket uygulamıştır. Elde edilen veriler SPSS ve LISREL istatistik programları ile analiz edilmiş açıklayıcı faktör analizi ile verilerin yapısal ve yakınsak geçerliliğini yapmıştır. Daha sonra çalışma yaşamı kalitesi-işte kalma niyeti-işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulan hipotezlerin ölçülmesi için yapısal eşitlik modelinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirmiştir. Çalışma yaşamı kalitesi ile işte kalma niyeti faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit ederken işe devamsızlık faktörü ile negatif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Diğer yandan işte kalma niyeti ile işe devamsızlık faktörleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Balay (2000)'ın "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)" adlı doktora tezinde, araştırmanın evrenini Ankara merkez ilçelerinden 31'i özel 63'ü resmi olmak üzere 94 lise oluşturmuştur. Örneklemine ise 35 lise oluşturmuş ve 28'inde çalışma yapılabilmiştir. Bu örneklemden, 213'ü özel lise ve 477'si resmi lise olmak üzere toplam 690 kişi üzerinde çalışma yürütülmüştür. Örgütsel bağlılığın uyum boyutunda; araştırmaya katılanların algılarının lise türü ve göreve göre farklılaştığı, buna karşılık lise türü ve görev faktörlerinin uyum boyutunda örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Lise türüne göre, resmi liselerdeki işgörenlerin örgüte bağlılık algıları özel liselerden daha yüksek; göreve göre ise öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yöneticilerden uyum boyutunda daha yüksek bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılıklarının lise türüne göre farklılaşmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunda; katılımcıların algılarının lise türüne ve göreve göre farklılaştığı görülmüştür. Özel liselerde çalışanların özdeşleşme algıları resmi liselerde çalışanlardan daha yüksek bulunmuş ve göreve göre de yöneticilerin algılarının öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin özdeşleşme boyutuna ilişkin

olarak örgütsel bağlılıklarının lise türüne göre farklılaştığı görülmüştür. Aynı liseler içinde ise; özel lise yöneticilerinin özel lise öğretmenlerinden, resmi lise yöneticilerinin de resmi lise öğretmenlerden daha fazla özdeşleşme algısı gösterdikleri saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda; katılımcıların algılarının lise türü, görev ve lise türü ve görev faktörlerinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisine göre farklılaştığı görülmüştür. İçselleştirme boyutunda; özel liselerdeki işgörenlerin resmi liselerdeki işgörenlerden daha yüksek bağlılığa sahip olduğu; görev faktörüne göre de yöneticilerin öğretmenlerden daha yüksek bağlılığa sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca bu boyutta yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının lise türüne bağlı olarak farklılaştığı; özel lise müdürleri ile özel lise öğretmenlerin resmi liselerde görev yapan meslektaşlarına göre örgütlerini daha fazla içselleştirdikleri görülmüştür. Ayrıca aynı okul içindeki çalışanlar karşılaştırıldığında; her iki lise türünde de yöneticilerin içselleştirme algılarının öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Zaman (2006) Ankara il merkezinde, ortaöğretim kurumlarında çalışan alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre rehber öğretmenlerin görüşleri arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amacıyla yazdığı yüksek lisans tezinde, Minnesota İş Doyum Ölçeği ile Balay (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanarak bir araştırma yapmış, Ankara il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin genel anlamda iş doyumlarının yüksek olduğunu buna karşın örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte cinsiyet, mezun oldukları fakülte, öğretmenlik mesleğindeki kıdem ve rehber öğretmenlikteki kıdem değişkenleri gibi kişisel değişkenler dikkate alındığında, alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan uyum, özdeşleşme ve içselleştirme için de anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Alan dışından atanan rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında da aynı bireysel değişkenler açısından pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ve anlamlı olduğu saptanmıştır.

Gözen (2007) çalışmasında sigorta şirketlerindeki iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile kimlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İş tatmini soru formunu kendisi hazırlamıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen Tarafından geliştirilen

üç bileşenli modeldir. Örgütsel bağlılık kavramı ve bağlılığı etkileyen faktörleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelemiştir. Araştırmayı yedi sigorta şirketinde çalışan 81 iş gören üzerinde yapmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık konusunda birbirinden farklı durumlar ortaya çıkmıştır. Örgütlerde çalışanların büyük bir kısmının işyerlerine zorunlu olarak bağlı olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda iş görenlerde tatmin sağlandığı takdirde iş görenler daha verimli olacak, örgütlerde kendi örgüt kültürlerine uygun örgüt politikaları gerçekleştirildiği takdirde örgüte bağlı ve tatmin olmuş iş gücüne sahip olabileceğini tespit etmiştir.

Kolay (2012), “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada, endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, İlçedeki 3 endüstri meslek lisesinde çalışan 174 öğretmen ve idareciden gönüllülük esaslı olarak 144 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakın, örgütsel bağlılık algıları ise orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç endüstri meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve duruma ve şartlara bağlı olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Davran (2014)’ın çalışmasının amacı, Van ili ilk ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ankete katılan 490 öğretmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenmiş ve bunun yanında iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik farklılıklara göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu, örgütsel bağlılığın öğretmenlerin iş tatminleri üzerinde olumlu etkisi olduğu ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

### **3.3. Sağlık Çalışanların İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Yönelik Literatür Taraması**

Sağlık sektöründe iş yaşam kalitesi ve motivasyon üzerinde araştırma yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Sağlık sektöründe yapılmış olan bu

çalışmalar ya iş yaşam kalitesine yönelik ya da motivasyona yönelik araştırmaları kapsamaktadır. Yerli ve yabancı yazında yapılan araştırmalar sonucunda, sağlık çalışanları üzerinde iş yaşam kalitesi ve motivasyon kavramlarının bir arada analiz edildiği başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışma büyük öneme sahiptir.

Spector'un (2011) Amerika'da hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, iş tatmin boyutlarından tatminsizlik yaşanan tek boyut yükselme çıkarken; çalışma arkadaşları, işin kendisi ve yöneticiler boyutları tatmin olunan boyutlar çıkmıştır. Araştırmacının, hemşire ve teknisyenlerden oluşan sağlıkçılar üzerinde yaptığı çalışmada da iş tatmin boyutlarından tatminsizlik yaşanan tek boyut yükselme çıkarken; çalışma arkadaşları, işin kendisi ve yöneticiler boyutları tatmin olunan boyutlar çıkmıştır.

Al-Aameri'nin hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, iş tatmini ile deneyim (çalışma süresi) arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmada ileri yaştaki hemşirelerin genç hemşirelere göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmacı bu durumu, genç yaştaki çalışanların kariyerlerine başlarken birçok zorlukla mücadele etmesine bağlamaktadırlar.

Öztürk'ün Zonguldak ilinde 478 hemşire üzerinde yaptığı iş yaşam kalitesi araştırmasında, hemşirelerin yeterince sağlıklı yaşam biçimi davranışları sergilemedikleri, orta düzeyde işlerinden doyum sağladıkları ve ortamın altında iş yaşam kalitesine sahip oldukları ortaya konulmuştur. Ayrıca hemşirelerin sağlıklı yaşam biçimi davranışlarını nitelendiren psikososyal alanları ve iş yaşam kalitelerinin iş doyum düzeylerini istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yüksel'in (2004: 55) "Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi" isimli çalışmasında, Kırıkkale ilinde bir devlet hastanesinde çalışan 71 hemşire ile araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, vardiyalı ve vardiyasız çalışan hemşireleri ayırt eden iş yaşam kalitesi değişkenleri olarak; iş ortamında bireysel gelişimin teşvik edilmesi, sahip olunan bilgi ve becerinin yapılan iş için yeterli ve uygun olması, stres ve iş yükünün makul sayılabilecek düzeyde olması tespit edilmiştir.

Manongi ve arkadaşlarının (2006: 3-7) Tanzanya'da çalışan sağlık personelinin motivasyonlarının artırılması konulu araştırmalarında, bu işletmelerin etkililiğinin artırılması için sağlık çalışanlarının motive olmaları ve bilgi/becerilerini



kullanabilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, ekonomik araçların önemli olmasına rağmen sağlık çalışanlarının motivasyonu açısından yeterli olmadığı, destekleyici denetim, performans değerlendirme, kariyer gelişimi ve şeffaf yönetim ilkelerinin de sağlık sisteminin gelişimi için öncelikli olması gerektiği tespit edilmiştir.

Anwar Yousuf'un Hindistan'da bir devlet hastanesinde 265 çalışanla yaptığı araştırmada, işyerinde çalışma/iş yaşam kalitesini artıran en önemli etkeni sormuştur. Çalışma/iş yaşam kalitesini artıran en önemli etkenin doktorlar için başarılı bir iş yaşamı, hemşireler için işleri ile ilgili karar verebilme, destek personeli için ise iş yaşamında yeni becerilerin kazanılması olarak saptanmıştır (Dikmetaş, 2006: 178).

G. Nasl Saraji ve H. Dargahi, İran'da Tahran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde, 908 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanların büyük çoğunluğunun; iş sağlığı ve iş güvenliği, orta ve üst kademe yöneticilerle ilişkiler, gelir düzeyleri, iş hayatlarında ve aile içerisinde geçen zaman dengesi bakımından yaptıkları işin çekici ve tatminkâr olmadığı tespit edilmiştir. Bu da hastane çalışanlarının zayıf iş yaşam kalitesi düzeyine sahip olduklarını göstermiştir (Saraji ve Dargahi, 2004: 8).

Hertting ve arkadaşları, 1997–2000 yılları arasında İsveç sağlık bakımında meydana gelen yapısal değişikliklerin tıbbi sekreterler üzerinde oluşturduğu stres ve motivasyon faktörlerini ölçmüştür. Sonuçta tıbbi sekreterlerin stres kaynaklarını; çok çalışma, tanınma eksikliği ve sağlık, aile ve finans üçgeni içinde kalmaları, motivasyon kaynaklarının eksik olması, profesyonel olmaları ve ücretlerinin iyileştirilmesi olarak bulmuştur (Hertting vd., 2003: 164).

Tanzanya'da birinci basamak sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık personelinin motivasyonlarının artırılması konulu araştırmada, birinci basamak sağlık kuruluşlarının, toplumun sağlık bekçileri olduğu ve sağlık için vazgeçilmez yerler olduğu belirtilmiştir. Bu işletmelerin etkililiğinin artırılması için de sağlık çalışanlarının motive olmaları ve bilgi/becerilerini kullanabilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, ekonomik araçların önemli olmasına rağmen sağlık çalışanlarının motivasyonu açısından yeterli olmadığı, destekleyici denetim, performans değerlendirme, kariyer gelişimi ve şeffaf yönetim ilkelerinin de sağlık sisteminin gelişimi için öncelikli olması gerektiği tespit edilmiştir (Manongi vd., 2006: 3-7).

İstanbul ilinde, bir üniversite hastanesinde 520 hemşire üzerinde yapılan araştırmada, hemşirelerin motivasyon araçlarına ilişkin motivasyon düzeyleri orta (3.40), yönetici iş gören ilişkilerine yönelik motivasyon düzeyleri yüksek (3.91), genel motivasyon düzeyleri ise orta (3.66) düzeyde bulunmuştur. Hemşireler motivasyon araçlarından fiziksel koşulları (% 28.7), başarının ödüllendirilmesi (% 29.8), maaş (% 46.0) ve sosyal uğraşları (% 34.4) yetersiz bulmaktadır. Hemşirelerin motivasyon araçlarından; yüz yüze haberleşmede en yüksek puanı (4.71), maaşta da en düşük puanı (1.97) aldıkları belirlenmiştir. Hemşirelerin yönetici iş gören ilişkilerinde; en yüksek motivasyon puanı yönetici hemşireye güvenmede (4.31), en düşük motivasyon puanı ise yöneticinin iş hayatı dışındaki sorunlarla ilgilenmesinde (3.68) bulunmuştur (Özdemir, 2004: 110).

Yine İstanbul ilinde, bir üniversite hastanesinin cerrahi ve iç hastalıkları kliniklerinde çalışan hemşire ve hastabakıcıların motivasyonlarını değerlendirilmesi ve karşılaştırılması konulu 277 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, her iki klinikte de genel olarak motive edici faktörlerin çalışanlara uygulanması noktasında sorunların olduğu ve hastane idaresiyle olan ilişkilerde güven bunalımının olduğu ortaya çıkmıştır. Her iki araştırma grubu, kendisi için en önemli özellik olarak sırasıyla; mesai arkadaşları ile iyi bir dayanışma içinde olma, üstleri tarafından iyi muamele görmek, sosyal olanakların bulunması seçeneklerini tercih etmişlerdir. Her iki klinik çalışanları açısından değerlendirmelere bakıldığında; cerrahi kliniklerde çalışanların iç hastalıkları kliniklerinde çalışanlara göre yarı yarıya kadar iş yükünün fazla olduğunu belirttikleri görülmektedir (Sumerkan, 2004: 98).

## **BÖLÜM 4:**

### **SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ YAŞAM KALİTESİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

#### **4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın temel amacı, hastane çalışanlarının iş yaşam kalitesinin onların motivasyonları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaçla Gaziantep ilinde bulunan Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Sağlık çalışanlarından elde edilen verilerin analizleri sonucu ortaya çıkan bulgular, sağlık yöneticileri için faydalı bilgiler sağlayacaktır. Yöneticiler, çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeyleri hakkında bilgi sahibi olabilecek ve onların iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarını artıracak faktörler hakkında fikir elde edebileceklerdir.

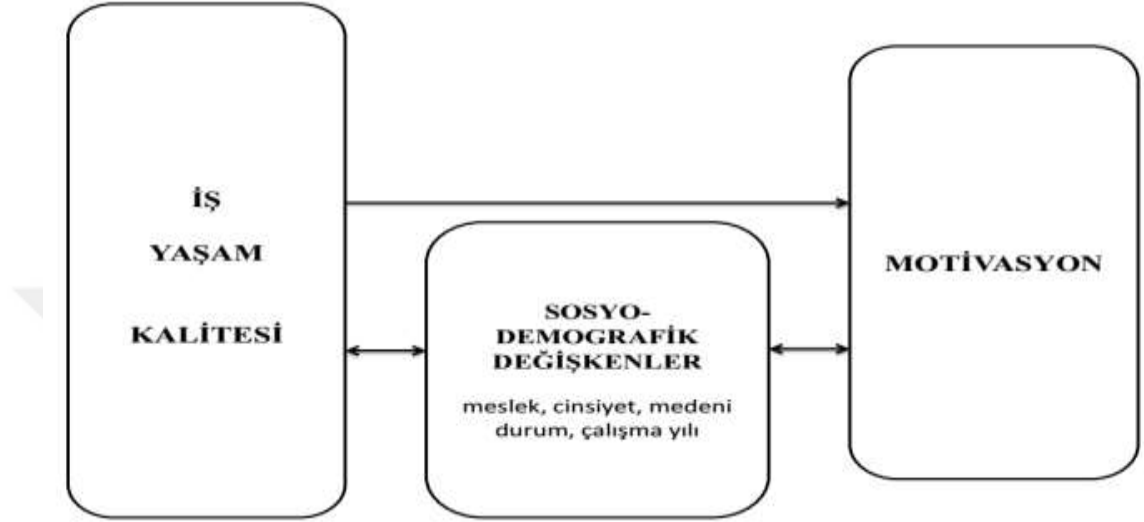
Saha araştırmanın bu temel amacı doğrultusunda, sağlık çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeyinin cinsiyet, medeni durum, meslek, çalışma yılı değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **4.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Araştırmanın, Gaziantep ili merkezinde faaliyet gösteren Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Şahinbey Uygulama ve Araştırma Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu sağlık çalışanları içerisinde, hemşire, sağlık teknikeri ve sekreterler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamında bu hastanelerde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan çalışanlara anket yönlendirilmiştir. Araştırma veri toplama aracı uygulanırken herhangi bir nedenden izinli, hasta veya hastanede bulunmayan çalışanlar, araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

### 4.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma tanımlayıcı ve kesitsel olarak yapılmıştır. Araştırma kapsamında iş yaşam kalitesinin motivasyon üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Bunun için aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmada sınanacak hipotezler aşağıda şu şekilde belirlenmiştir.

H<sub>1</sub>: Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Sağlık çalışanlarında cinsiyete göre iş yaşam kalitesi değişkeninde farklılık vardır.

H<sub>3</sub>: Sağlık çalışanlarında medeni duruma göre iş yaşam kalitesi değişkeninde farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Sağlık çalışanlarında mesleğe göre iş yaşam kalitesi değişkeninde farklılık vardır.

H<sub>5</sub>: Sağlık çalışanlarında çalışma yılına göre iş yaşam kalitesi değişkeninde farklılık vardır.

H<sub>6</sub>: Sağlık çalışanlarında cinsiyete göre motivasyon değişkeninde farklılık vardır.

H<sub>7</sub>: Sağlık çalışanlarında medeni duruma göre motivasyon değişkeninde farklılık vardır.

H<sub>8</sub>: Sağlık çalışanlarında mesleğe göre motivasyon değişkeninde farklılık vardır.

H<sub>9</sub>: Sağlık çalışanlarında çalışma yılına göre motivasyon değişkeninde farklılık vardır.

#### **4.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ**

Araştırmanın bağımsız değişkenler; katılımcıların mesleği, cinsiyeti, medeni durumu, çalışma yılı durumudur. Araştırmanın bağımlı değişkenleri, iş yaşam kalitesi ve motivasyon kavramlarıdır.

#### **4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Yapılan araştırmanın amacı; hastane çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörleri tespit etmek olup ayrıca iş yaşam kalitesi ile motivasyon arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla Araştırma Gaziantep Üniversitesi Şahinbey Uygulama Hastanesi'nde çalışan sağlık personeline anket uygulaması yapılmış olup anket uygulaması sonucunda sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesinin motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisi kolerasyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırmada, ana kütlesi olarak 15 Nisan - 15 Mayıs 2016 tarihleri arasında Gaziantep Üniversitesi Şahinbey Uygulama Hastanesinde çalışan sekreter, sağlık teknikeri ve hemşire olarak görev yapan çalışanlar esas alınmıştır. Araştırma örnek kütlesi 142 hastane çalışanından oluşmuştur. Araştırmaya katılanlar 4 sosyo demografik soru, 6 iş yaşam kalitesi, 6 motivasyon sorusu olmak üzere toplam 16 soruluk anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda uygulanan 142 anket tam ve doğru olarak değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca araştırmacı tarafından, çalışmanın ilgili hastanede yapılabilmesi için gerekli izin alınmıştır. Araştırmanın kısıtları; maliyet ve zaman sıkıntısı, sadece bir il olmasıdır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS (Statistical Package Program for Social Science) yazılım programında bilgisayar ortamına aktarılmış ve gerekli istatistiksel analizler uygulanmıştır.

Araştırma veri analizinde öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında, sosyo-demografik değişkenlerin çalışanın motivasyonu üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla sayısal ve yüzdesel dağılımlar, ki-kare testi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

#### 4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

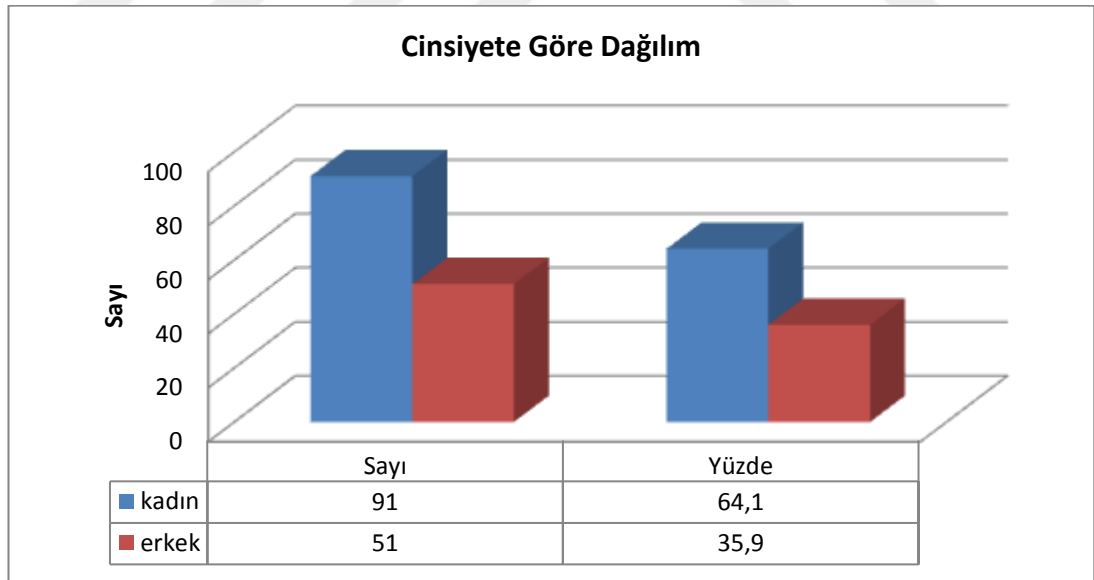
Çalışmanın bu bölümünde Gaziantep ilinde yer alan Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesinde gerçekleştirilen araştırmaya ve bu araştırma sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.8. ARAŞTIRMA VERİLERİ VE DEĞERLENDİRMESİ

Çalışmanın bu bölümünde anket uygulamasında elde edilen sonuçlar öncelikle her anket sorusu için ortalama ve yüzdeleri değerlendirilmiş ve bu değerlendirmede genel olarak bulgular analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan tüm katılımcıların bilgileri ve sorulara verdikleri cevaplar tablolar ve şekiller halinde sunulmuştur. İş yaşam kalitesi ve çalışan motivasyonu analizleri anketi uygulaması sonucunda anketin bilimsel geçerliliği SPSS programıyla test edilmiştir. Şekil ve tabloların oluşturulmasında SPSS paket programından yararlanılmıştır.

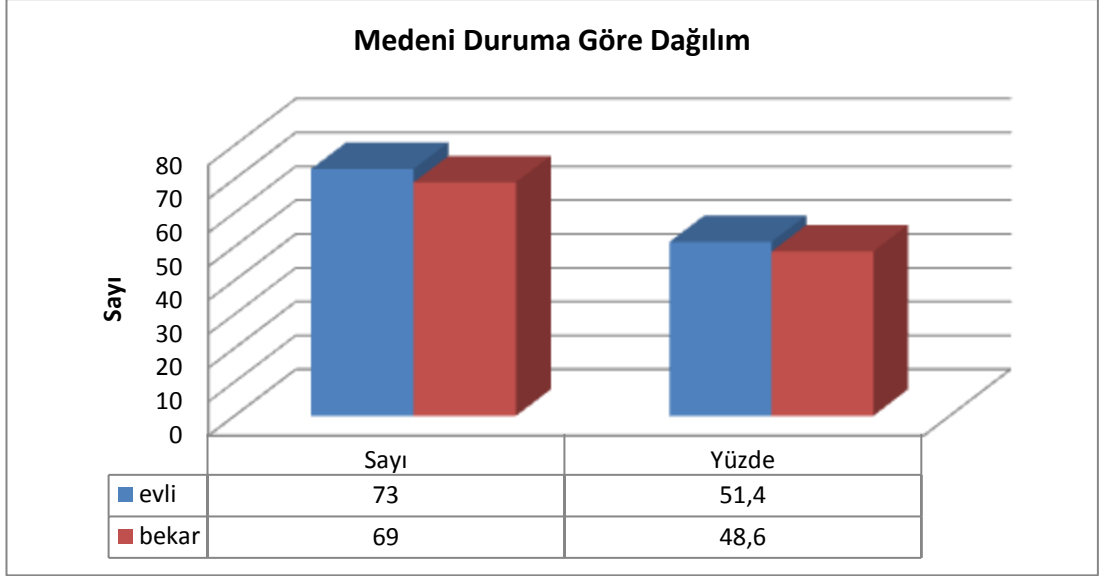
##### 4.8.1. Sosyo-Demografik Veriler ve Dağılımları

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının sosyo-demografik bilgileri Grafik 1,2,3,4’de gösterilmektedir. Sayısal ve yüzde dağılımları grafiklerde verilmiştir.



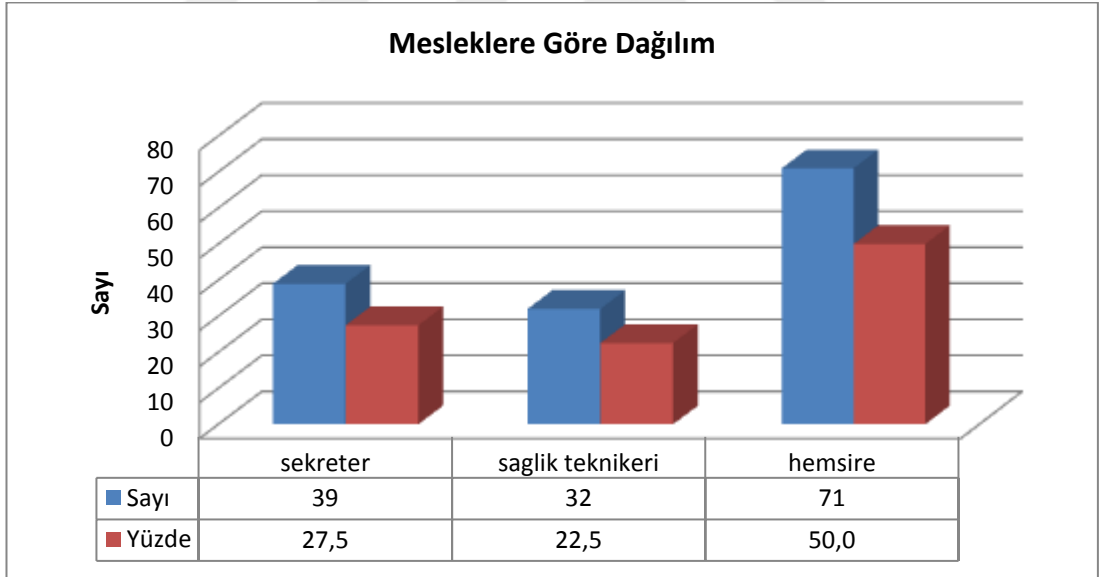
**Grafik 1: Katılımcıların Cinsiyete göre Dağılımı**

Grafik 1’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların %64,1’inin kadın, %35,9’unun erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunun hemşire ve sağlık teknikerlerden oluşması, bu sonuçta etkili olduğu söylenebilir.



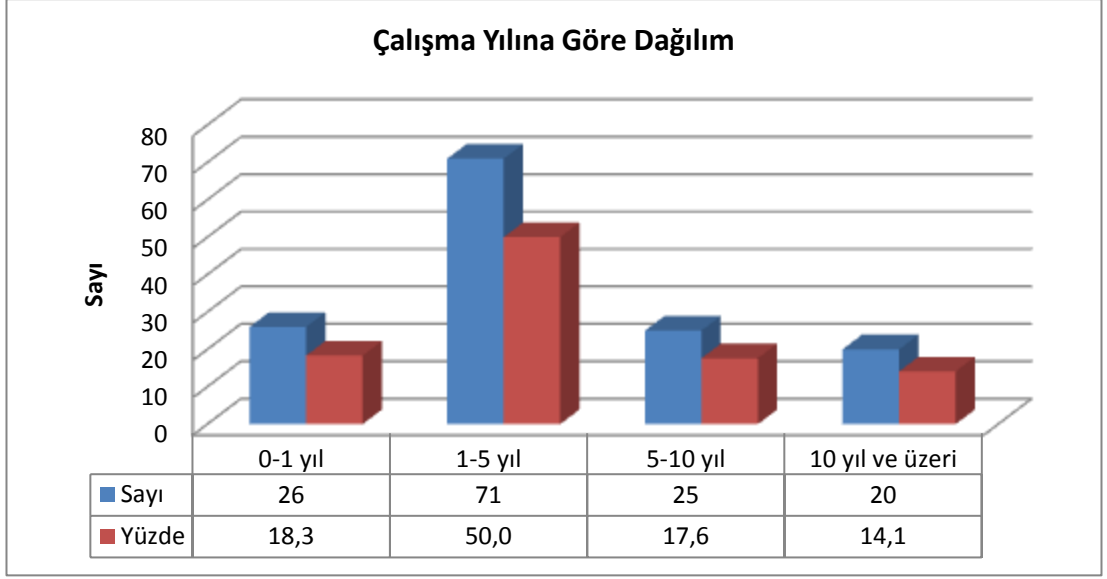
**Grafik 2: Katılımcıların Medeni Duruma göre Dağılımı**

Grafik 2’te, araştırmaya katılanların %51,4’ünün evli, %48,6’sının bekâr olduğu görülmektedir.



**Grafik 3: Katılımcıların Mesleklere göre Dağılımı**

Grafik 3’te, araştırmaya katılanların %50’sinin hemşire, %27,5’inin sekreter, %22,54’inin sağlık teknikeri ebe olduğu görülmektedir.



**Grafik 4: Katılımcıların Mesleki Çalışma göre Dağılımı**

Grafik 4’de, araştırmaya katılanların %50’si mesleğinin 1-5 yılları arasında, %18,3’ünün mesleğinin 0-1 yılları arasında, %17,6’sının mesleğinin 5-10 yılları arasında olduğu, %14,1’inin mesleğinin 10 yıl ve üzeri yılları arasında olduğu görülmektedir.



#### 4.8.2. Araştırma Anket Verileri ve Dağılımları

Araştırmaya anket sorularının geçerlilik ve güvenilir katsayıları, katılımcıların verdikleri cevaplara göre sayısal ve yüzdesel dağılımları Tablo 1,2,3’de verilmiştir.

**Tablo 1: Araştırma Anketi Geçerlilik, Güvenirlik Katsayıları**

Anket Soruları	Cronbach's Alpha if İtem Deleted
1-Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.	,889
2-Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.	,863
3-Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum.	,861
4-Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır.	,863
5-Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır.	,855
6-Yönetim “Hizmet Kalite Standartları (HKS)” konusunda tüm çalışanları bilgilendirir.	,862
7-Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur.	,863
8-Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.	,860
9-Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.	,861
10-Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum.	,867
11-Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.	,857
12-Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem.	,870

Toplamda anketin güvenilirlik katsayısı 0,874 olarak bulunmuştur. Bu sayı araştırma anketinin oldukça geçerli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2: Katılımcıların İş Yaşam Kalitesi Anket Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı**

Anket Soruları	Evet		Biraz/ Bazen		Hayır	
	sayı	yüzde (%)	sayı	yüzde (%)	sayı	yüzde (%)
1-Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.	60	42,3	50	35,2	32	22,5
2-Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.	54	38,0	62	43,7	26	18,3
3-Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum.	58	40,8	56	39,4	28	19,7
4-Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır.	57	40,1	59	41,5	26	18,3
5-Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır.	43	30,3	63	44,4	36	25,4
6-Yönetim “Hizmet Kalite Standartları (HKS)” konusunda tüm çalışanları bilgilendirir.	39	27,5	72	50,7	31	21,8

Araştırmaya katılanların iş yaşamı kalitesi anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların %42,3’ünün aldığı eğitime uygun bir bölümde çalıştıkları, %40,8’i çalıştığı bölümde kendini güvende hissettiği; %40,1’i çalıştığı bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alındığı; %38’i çalışma mekânının rahat çalışabileceğim biçimde düzenlendiği görüşlerine daha çok katıldıkları görülmektedir.

Katılımcıların %30,3’ü yönetimin hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmakta olduğu; %27,5’inin ise yönetim “Hizmet Kalite Standartları (HKS)” konusunda tüm çalışanları bilgilendirildiği görüşlerinde oldukları saptanmıştır.

Bu sonuçlar, katılımcıların iş yaşam kalitesi sorularının yöneticilerle ilgili sorulara daha az katıldıkları ve bu konularda kararsız olduklarını göstermektedir.

**Tablo 3: Katılımcıların Motivasyon Anket Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı**

Anket Soruları	Evet		Biraz/ Bazen		Hayır	
	sayı	yüzde (%)	sayı	yüzde (%)	sayı	yüzde (%)
1-Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur.	33	23,2	77	54,2	32	22,5
2-Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.	46	32,4	47	33,1	49	34,5
3-Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.	38	26,8	63	44,4	41	28,9
4-Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum.	53	37,3	65	45,8	23	16,2
5-Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.	40	28,2	67	47,2	35	24,6
6-Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem.	54	38,0	65	45,8	23	16,2

Araştırmaya katılanların motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların %38'i çalıştığı kurumdan ayrılmayı hiç düşünmediği; %37,3'ünün yöneticilere sorunlarını iletme imkânı bulduğu; %32,4 'ünün yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmediği görüşünde olduğu, %34,5'i ise bu konuda aksi görüşte olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %28,2'si çalıştığı bölümün işleyişi konusunda önerileri dikkate aldığı; %23,2'sinin çalışma ortamı ve çalışma koşulları ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüne başvurulduğu görüşüne sahip olduklarını ifade ederken; .%28,9'nun ise yönetimin hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almakta olduğu görüşüne katılmadıkları saptanmıştır.

#### 4.8.3. Araştırma Değişkenleri Arası Karşılaştırmalı (Crosstab) Analizler

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, meslek ve çalışma yılı değişkenlerine göre verdikleri cevaplar ve bu cevapların bu değişkenlere göre istatistiksel olarak farklılık analizi ki-kare testi yapılarak Tablo 4,5,6,7,8,9,10,11’de verilmiştir.

**Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyete Göre İş Yaşam Kalitesi Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.			Hayır	Biraz/ bazen	Evvet	Toplam	Ki kare değeri	p
	kadın	sayı	22	31	38	91	0,412	0,814
		yüzde	24,20%	34,10%	41,80%	100,00%		
	erkek	sayı	10	19	22	51		
		yüzde	19,60%	37,30%	43,10%	100,00%		
<b>Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.</b>								
	kadın	sayı	18	40	33	91	0,512	0,744
		yüzde	19,80%	44,00%	36,30%	100,00%		
	erkek	sayı	8	22	21	51		
		yüzde	15,70%	43,10%	41,20%	100,00%		
<b>Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum.</b>								
	kadın	sayı	17	36	38	91	0,191	0,909
		yüzde	18,70%	39,60%	41,80%	100,00%		
	erkek	sayı	11	20	20	51		
		yüzde	21,60%	39,20%	39,20%	100,00%		
<b>Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır.</b>								
	kadın	sayı	17	39	35	91	0,301	0,860
		yüzde	18,70%	42,90%	38,50%	100,00%		
	erkek	sayı	9	20	22	51		
		yüzde	17,60%	39,20%	43,10%	100,00%		
<b>Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır.</b>								
	kadın	sayı	20	45	26	91	2,859	0,239
		yüzde	22,00%	49,50%	28,60%	100,00%		
	erkek	sayı	16	18	17	51		
		yüzde	31,40%	35,30%	33,30%	100,00%		
<b>Yönetim “Hizmet Kalite Standartları (HKS)” konusunda tüm çalışanları bilgilendirir.</b>								
	kadın	sayı	14	53	24	91	7,772	0,021*
		yüzde	15,4%	58,2%	26,4%	100,0%		
	erkek	sayı	17	19	15	51		
		yüzde	33,3%	37,3%	29,4%	100,0%		

\*p<0,05

Araştırmaya katılanların iş yaşamı kalitesi anket sorularına verdikleri cevaplar cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” sorusuna verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Kadın katılımcıların

(%58,2'si) erkek katılımcılara (%37,3'üne) göre, yönetimin Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirmesi konusunda biraz/bazen seçeneğinin işaretledikleri, yani bu konuda daha çok kararsız oldukları görülmektedir. Bu durum H<sub>2</sub> hipotezinin iş yaşam kalitesi değişkeninin “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” algısı (ki-kare=7,772; p<0,05) boyutunda kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Diğer iş yaşam kalitesi algıları, cinsiyet değişkenine göre p>0,05 olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

**Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyete Göre Motivasyon Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurur.		Hayır	Biraz/bazen	Evet	Toplam	Ki kare değeri	P		
kadın	sayı	16	53	22	91	3,607	0,165		
	yüzde	17,6%	58,2%	24,2%	100,0%				
erkek	sayı	16	24	11	51				
	yüzde	31,4%	47,1%	21,6%	100,0%				
<b>Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.</b>									
kadın	sayı	23	34	34	91			9,581	0,008**
	yüzde	25,3%	37,4%	37,4%	100,0%				
erkek	sayı	26	13	12	51				
	yüzde	51,0%	25,5%	23,5%	100,0%				
<b>Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.</b>									
kadın	sayı	27	40	24	91	0,080	0,961		
	yüzde	29,7%	44,0%	26,4%	100,0%				
erkek	sayı	14	23	14	51				
	yüzde	27,5%	45,1%	27,5%	100,0%				
<b>Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum.</b>									
kadın	sayı	14	48	29	91			5,057	0,080*
	yüzde	15,4%	52,7%	31,9%	100,0%				
erkek	sayı	10	17	24	51				
	yüzde	19,6%	33,3%	47,1%	100,0%				
<b>Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.</b>									
kadın	sayı	19	47	25	91	2,574	0,276		
	yüzde	20,9%	51,6%	27,5%	100,0%				
erkek	sayı	16	20	15	51				
	yüzde	31,4%	39,2%	29,4%	100,0%				
<b>Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem.</b>									
kadın	sayı	11	46	34	91			3,933	0,140
	yüzde	12,1%	50,5%	37,4%	100,0%				
erkek	sayı	12	19	20	51				
	yüzde	23,5%	37,3%	39,2%	100,0%				

\* p<0,05 \*\* p<0,01

Araştırmaya katılanların motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir” algısında  $p<0,01$  düzeyinde; “Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum” algısına verilen cevaplarda  $p<0,05$  düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Erkek katılımcıların (%51,0) kadın katılımcılara (%25,3) göre, Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; yine erkek katılımcıların (%47,1) kadın katılımcılara (%31,9) göre, yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum algısına daha çok katıldıkları ve evet cevabı verdikleri, kadınların erkeklere göre bu konuda daha kararsız oldukları görülmektedir. Bu durum,  $H_6$  hipotezinin motivasyon değişkeninin iki algısında kabul edildiği anlamında gelmektedir.

Diğer motivasyon algıları cinsiyet değişkene göre  $p>0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Bu durum,  $H_6$  hipotezinin motivasyon değişkeninin “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir” algısı (ki-kare=9,581;  $p<0,01$ ) ile “Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum” ” algısı (ki-kare=5,057;  $p<0,05$ ) boyutlarında kabul edildiği anlamında gelmektedir.

**Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre İş Yaşam Kalitesi Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.			Hayır	Biraz/ bazen	Evet	Toplam	Ki kare değeri	p
	evli	sayı	16	31	26	73	3,837	0,147
		yüzde	21,9%	42,5%	35,6%	100,0%		
	bekar	sayı	16	19	34	69		
		yüzde	23,2%	27,5%	49,3%	100,0%		
<b>Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.</b>								
	evli	sayı	14	31	28	73	0,115	0,944
		yüzde	19,2%	42,5%	38,4%	100,0%		
	bekar	sayı	12	31	26	69		
		yüzde	17,4%	44,9%	37,7%	100,0%		
<b>Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum.</b>								
	evli	sayı	17	28	28	73	1,243	0,537
		yüzde	23,3%	38,4%	38,4%	100,0%		
	bekar	sayı	11	28	30	69		
		yüzde	15,9%	40,6%	43,5%	100,0%		
<b>Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır.</b>								
	evli	sayı	17	29	27	73	2,526	0,283
		yüzde	23,3%	39,7%	37,0%	100,0%		
	bekar	sayı	9	30	30	69		
		yüzde	13,0%	43,5%	43,5%	100,0%		
<b>Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır.</b>								
	evli	sayı	22	30	21	73	1,833	0,400
		yüzde	30,1%	41,1%	28,8%	100,0%		
	bekar	sayı	14	33	22	69		
		yüzde	20,3%	47,8%	31,9%	100,0%		
<b>Yönetim “Hizmet Kalite Standartları (HKS)” konusunda tüm çalışanları bilgilendirir.</b>								
	evli	sayı	17	35	21	73	0,464	0,793
		yüzde	23,3%	47,9%	28,8%	100,0%		
	bekar	sayı	14	37	18	69		
		yüzde	20,3%	53,6%	26,1%	100,0%		

Araştırmaya katılanların iş yaşamı kalitesi anket sorularına verdikleri cevaplar medeni durum değişkenine göre incelendiğinde; motivasyon algıları medeni durum değişkenine göre  $p>0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Bu durum  $H_3$  hipotezinin kabul edilmediği anlamına gelmektedir.

**Tablo 7: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Motivasyon Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurur.			Hayır	Biraz/ bazen	Evet	Toplam	Ki kare değeri	p
	evli	sayı	19	38	16	73	1,056	0,590
		yüzde	26,0%	52,1%	21,9%	100,0%		
	bekar	sayı	13	39	17	69		
		yüzde	18,8%	56,5%	24,6%	100,0%		
<b>Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.</b>								
	evli	sayı	28	21	24	73	1,507	0,471
		yüzde	38,4%	28,8%	32,9%	100,0%		
	bekar	sayı	21	26	22	69		
		yüzde	30,4%	37,7%	31,9%	100,0%		
<b>Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.</b>								
	evli	sayı	23	29	21	73	1,316	0,518
		yüzde	31,5%	39,7%	28,8%	100,0%		
	bekar	sayı	18	34	17	69		
		yüzde	26,1%	49,3%	24,6%	100,0%		
<b>Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum.</b>								
	evli	sayı	14	35	24	73	1,411	0,494
		yüzde	19,2%	47,9%	32,9%	100,0%		
	bekar	sayı	10	30	29	69		
		yüzde	14,5%	43,5%	42,0%	100,0%		
<b>Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.</b>								
	evli	sayı	19	30	24	73	2,478	0,290
		yüzde	26,0%	41,1%	32,9%	100,0%		
	bekar	sayı	16	37	16	69		
		yüzde	23,2%	53,6%	23,2%	100,0%		
<b>Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem.</b>								
	evli	sayı	11	32	30	73	0,613	0,736
		yüzde	15,1%	43,8%	41,1%	100,0%		
	bekar	sayı	12	33	24	69		
		yüzde	17,4%	47,8%	34,8%	100,0%		

Araştırmaya katılanların motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar medeni durum değişkenine göre incelendiğinde; motivasyon algıları, medeni durum değişkenine göre  $p > 0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Bu durum  $H_7$  hipotezini red edildiği anlamına gelmektedir.



**Tablo 8: Katılımcıların Mesleklerine Göre İş Yaşam Kalitesi Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.		Hayır	Biraz/ bazen	Evet	Toplam	Ki kare değeri	p		
Sekreter	sayı	21	7	11	39	44,880	0,001*		
	yüzde	53,8%	17,9%	28,2%	100,0%				
Sağlık teknikeri	sayı	5	5	22	32				
	yüzde	15,6%	15,6%	68,8%	100,0%				
Hemşire	sayı	6	38	27	71				
	yüzde	8,5%	53,5%	38,0%	100,0%				
<b>Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.</b>									
Sekreter	sayı	10	11	18	39			20,431	0,001*
	yüzde	25,6%	28,2%	46,2%	100,0%				
Sağlık teknikeri	sayı	12	12	8	32				
	yüzde	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%				
Hemşire	sayı	4	39	28	71				
	yüzde	5,6%	54,9%	39,4%	100,0%				
<b>Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum.</b>									
Sekreter	sayı	13	12	14	39	26,394	0,001*		
	yüzde	33,3%	30,8%	35,9%	100,0%				
Sağlık teknikeri	sayı	13	9	10	32				
	yüzde	40,6%	28,1%	31,3%	100,0%				
Hemşire	sayı	2	35	34	71				
	yüzde	2,8%	49,3%	47,9%	100,0%				
<b>Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır.</b>									
Sekreter	sayı	13	13	13	39			27,265	0,001*
	yüzde	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%				
Sağlık teknikeri	sayı	12	9	11	32				
	yüzde	37,5%	28,1%	34,4%	100,0%				
Hemşire	sayı	1	37	33	71				
	yüzde	1,4%	52,1%	46,5%	100,0%				
<b>Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır.</b>									
Sekreter	sayı	15	12	12	39	27,410	0,001*		
	yüzde	38,5%	30,8%	30,8%	100,0%				
Sağlık teknikeri	sayı	16	10	6	32				
	yüzde	50,0%	31,3%	18,8%	100,0%				
Hemşire	sayı	5	41	25	71				
	yüzde	7,0%	57,7%	35,2%	100,0%				
<b>Yönetim “Hizmet Kalite Standartları (HKS)” konusunda tüm çalışanları bilgilendirir.</b>									
Sekreter	sayı	16	13	10	39			17,410	0,002*
	yüzde	41,0%	33,3%	25,6%	100,0%				
Sağlık teknikeri	sayı	9	15	8	32				
	yüzde	28,1%	46,9%	25,0%	100,0%				
Hemşire	sayı	6	44	21	71				
	yüzde	8,5%	62,0%	29,6%	100,0%				

\*P<0,01

Araştırmaya katılanların iş yaşamı kalitesi anket sorularına verdikleri cevaplar meslek değişkenine göre incelendiğinde; bütün iş yaşam kalitesi algılarına verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (\* p<0,01). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

1. Sekreter katılımcıların (53,8), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum” algısına daha çok

'hayır' cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (53,5) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok 'biraz/ bazen' şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

2. Sekreter katılımcıların (46,2), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) "Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir" algısına daha çok 'evet' cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (54,9) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok 'biraz/ bazen' şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

3. Sağlık teknikeri katılımcıların (40,6), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve hemşireler) "Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum" algısına daha çok 'hayır' cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (49,3) 'biraz/ bazen'; ve daha çok (47,9) 'evet' şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

4. Hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre (sekreterler ve sağlık teknikerleri) "Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır" algısına daha çok (52,1) 'biraz/ bazen'; ve daha çok (46,5) 'evet' şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

5. Sağlık teknikerlerinin (50,0), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve hemşireler) "Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır" algısına daha çok 'hayır' cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (57,7) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok 'biraz/ bazen' şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

6. Sekreter katılımcıların (41,0), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) "Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir" algısına daha çok 'hayır' cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (62,0) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok 'biraz/ bazen' şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

Bu durum H<sub>4</sub> hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

**Tablo 9: Katılımcıların Mesleklerine Göre Motivasyon Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvururum.		Hayır	Biraz/bazen	Evet	Toplam	Ki kare değeri	P	
Sekreter	sayı	19	13	7	39	27,771	0,001**	
	yüzde	48,7%	33,3%	17,9%	100,0%			
	Sağlık teknikeri	sayı	9	16	7			32
		yüzde	28,1%	50,0%	21,9%			100,0%
	Hemşire	sayı	4	48	19			71
		yüzde	5,6%	67,6%	26,8%			100,0%
<b>Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.</b>								
Sekreter	sayı	18	9	12	39	34,533	0,001**	
	yüzde	46,2%	23,1%	30,8%	100,0%			
	Sağlık teknikeri	sayı	22	6	4			32
		yüzde	68,8%	18,8%	12,5%			100,0%
	Hemşire	sayı	9	32	30			71
		yüzde	12,7%	45,1%	42,3%			100,0%
<b>Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.</b>								
Sekreter	sayı	15	14	10	39	20,669	0,001**	
	yüzde	38,5%	35,9%	25,6%	100,0%			
	Sağlık teknikeri	sayı	17	11	4			32
		yüzde	53,1%	34,4%	12,5%			100,0%
	Hemşire	sayı	9	38	24			71
		yüzde	12,7%	53,5%	33,8%			100,0%
<b>Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum.</b>								
Sekreter	sayı	11	11	17	39	12,102	0,017*	
	yüzde	28,2%	28,2%	43,6%	100,0%			
	Sağlık teknikeri	sayı	7	13	12			32
		yüzde	21,9%	40,6%	37,5%			100,0%
	Hemşire	sayı	6	41	24			71
		yüzde	8,5%	57,7%	33,8%			100,0%
<b>Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.</b>								
Sekreter	sayı	17	12	10	39	24,491	0,001**	
	yüzde	43,6%	30,8%	25,6%	100,0%			
	Sağlık teknikeri	sayı	13	13	6			32
		yüzde	40,6%	40,6%	18,8%			100,0%
	Hemşire	sayı	5	42	24			71
		yüzde	7,0%	59,2%	33,8%			100,0%
<b>Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem.</b>								
Sekreter	sayı	9	17	13	39	9,740	0,045*	
	yüzde	23,1%	43,6%	33,3%	100,0%			
	Sağlık teknikeri	sayı	9	14	9			32
		yüzde	28,1%	43,8%	28,1%			100,0%
	Hemşire	sayı	5	34	32			71
		yüzde	7,0%	47,9%	45,1%			100,0%

\* P<0,05 \*\* P<0,01

Araştırmaya katılanların motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar meslek değişkenine göre incelendiğinde; bütün motivasyon algılarına verilen

cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

1. Sekreter katılımcıların (48,7), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (50,0) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

2. Sağlık teknikerleri katılımcıların (68,8), diğer katılımcılara göre (Sekreter ve hemşireler) “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (45,1) ‘biraz/ bazen’; ve daha çok (42,3) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

3. Sağlık teknikeri katılımcıların (53,1), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve hemşireler) “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (53,5) ‘biraz/ bazen’; ve daha çok (33,8) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

4. Sekreter katılımcıların (43,6), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum” algısına daha çok ‘evet’; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre daha çok (57,7) ‘biraz/ bazen’ olarak cevapladıkları saptanmıştır.

5. Hemşirelerin (33,8), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve sağlık teknikerleri) “Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır” algısına daha çok ‘evet’; ve daha çok cevabı daha çok (59,2) ‘biraz/ bazen’ olarak cevapladıkları saptanmıştır.

6. Hemşirelerin (45,18), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve sağlık teknikerleri) “Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem” algısına daha çok ‘evet’ olarak cevapladıkları saptanmıştır.

Bu durum  $H_4$  hipotezinin motivasyon değişkeninin tüm boyutlarında kabul edildiği anlamına gelmektedir.

**Tablo 10: Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre İş Yaşam Kalitesi Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.		Hayır	Biraz/ bazen	Evet	Toplam	Ki kare değeri	p	
0-1 yıl	sayı	7	8	11	26	11,718	0,020*	
	yüzde	26,9%	30,8%	42,3%	100,0%			
	1-5 yıl	sayı	8	30	33			71
		yüzde	11,3%	42,3%	46,5%			100,0%
	5 yıl ve üzeri	sayı	17	12	16			45
		yüzde	37,8%	26,7%	35,6%			100,0%
<b>Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.</b>								
0-1 yıl	sayı	4	17	5	26	17,406	0,002**	
	yüzde	15,4%	65,4%	19,2%	100,0%			
	1-5 yıl	sayı	7	29	35			71
		yüzde	9,9%	40,8%	49,3%			100,0%
	5 yıl ve üzeri	sayı	15	16	14			45
		yüzde	33,3%	35,6%	31,1%			100,0%
<b>Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum.</b>								
0-1 yıl	sayı	4	11	11	26	13,967	0,007**	
	yüzde	15,4%	42,3%	42,3%	100,0%			
	1-5 yıl	sayı	7	31	33			71
		yüzde	9,9%	43,7%	46,5%			100,0%
	5 yıl ve üzeri	sayı	17	14	14			45
		yüzde	37,8%	31,1%	31,1%			100,0%
<b>Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır.</b>								
0-1 yıl	sayı	3	10	13	26	13,830	0,008**	
	yüzde	11,5%	38,5%	50,0%	100,0%			
	1-5 yıl	sayı	7	34	30			71
		yüzde	9,9%	47,9%	42,3%			100,0%
	5 yıl ve üzeri	sayı	16	15	14			45
		yüzde	35,6%	33,3%	31,1%			100,0%
<b>Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır.</b>								
0-1 yıl	sayı	5	13	8	26	16,152	0,003**	
	yüzde	19,2%	50,0%	30,8%	100,0%			
	1-5 yıl	sayı	10	36	25			71
		yüzde	14,1%	50,7%	35,2%			100,0%
	5 yıl ve üzeri	sayı	21	14	10			45
		yüzde	46,7%	31,1%	22,2%			100,0%
<b>Yönetim “Hizmet Kalite Standartları (HKS)” konusunda tüm çalışanları bilgilendirir.</b>								
0-1 yıl	sayı	3	14	9	26	10,684	0,030*	
	yüzde	11,5%	53,8%	34,6%	100,0%			
	1-5 yıl	sayı	11	41	19			71
		yüzde	15,5%	57,7%	26,8%			100,0%
	5 yıl ve üzeri	sayı	17	17	11			45
		yüzde	37,8%	37,8%	24,4%			100,0%

\* P<0,05 \*\* P<0,01

Araştırmaya katılanların iş yaşamı kalitesi anket sorularına verdikleri cevaplar çalışma yılı değişkenine göre incelendiğinde; bütün iş yaşam kalitesi algılarına verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (\* p<0,05; \*\* p<0,01). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

1. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (37,8), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların (42,3) diğer

katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

2. . 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 0-1 yıl arası çalışan katılımcıların (65,9) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların (49,3) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır

3. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum” algısına daha çok ‘hayır’ şeklinde cevap verdikleri; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların (47,9) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

4. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır” algısına daha çok (52,1) ‘hayır’; ve daha çok (46,5) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

5. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır” algısına daha çok ‘hayır’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

6. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” algısına daha çok ‘hayır’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

Bu durum H<sub>5</sub> hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

**Tablo 11: Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Motivasyon Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurur.			Hayır	Biraz/ bazen	Evet	Toplam	Ki kare değeri	P
	0-1 yıl	sayı	4	17	5	26	13,117	0,011*
		yüzde	15,4%	65,4%	19,2%	100,0%		
	1-5 yıl	sayı	11	37	23	71		
		yüzde	15,5%	52,1%	32,4%	100,0%		
	5 yıl ve üzeri	sayı	17	23	5	45		
		yüzde	37,8%	51,1%	11,1%	100,0%		
<b>Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.</b>								
	0-1 yıl	sayı	5	13	8	26	15,179	0,004**
		yüzde	19,2%	50,0%	30,8%	100,0%		
	1-5 yıl	sayı	19	24	28	71		
		yüzde	26,8%	33,8%	39,4%	100,0%		
	5 yıl ve üzeri	sayı	25	10	10	45		
		yüzde	55,6%	22,2%	22,2%	100,0%		
<b>Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.</b>								
	0-1 yıl	sayı	6	14	6	26	13,768	0,008**
		yüzde	23,1%	53,8%	23,1%	100,0%		
	1-5 yıl	sayı	14	31	26	71		
		yüzde	19,7%	43,7%	36,6%	100,0%		
	5 yıl ve üzeri	sayı	21	18	6	45		
		yüzde	46,7%	40,0%	13,3%	100,0%		
<b>Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum.</b>								
	0-1 yıl	sayı	1	16	9	26	15,036	0,005**
		yüzde	3,8%	61,5%	34,6%	100,0%		
	1-5 yıl	sayı	8	35	28	71		
		yüzde	11,3%	49,3%	39,4%	100,0%		
	5 yıl ve üzeri	sayı	15	14	16	45		
		yüzde	33,3%	31,1%	35,6%	100,0%		
<b>Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.</b>								
	0-1 yıl	sayı	8	14	4	26	9,342	0,053
		yüzde	30,8%	53,8%	15,4%	100,0%		
	1-5 yıl	sayı	11	34	26	71		
		yüzde	15,5%	47,9%	36,6%	100,0%		
	5 yıl ve üzeri	sayı	16	19	10	45		
		yüzde	35,6%	42,2%	22,2%	100,0%		
<b>Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem.</b>								
	0-1 yıl	sayı	2	13	11	26	7,174	0,127
		yüzde	7,7%	50,0%	42,3%	100,0%		
	1-5 yıl	sayı	9	31	31	71		
		yüzde	12,7%	43,7%	43,7%	100,0%		
	5 yıl ve üzeri	sayı	12	21	12	45		
		yüzde	26,7%	46,7%	26,7%	100,0%		

\* P<0,05 \*\* P<0,01

Araştırmaya katılanların motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar çalışma yılı değişkenine göre incelendiğinde; dört motivasyon algısına verilen

cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (\*  $P<0,05$  ; \*  $P<0,01$ ). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

1. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 1-5 yıl arası çalışanların katılımcıların (32,4) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

2. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (55,6), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 0-1 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (50,0) ‘biraz/ bazen’; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (39,4) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

3. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (36,6) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

4. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum” algısına daha çok ‘hayır’; 0-1 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (61,5) ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

Bu durum  $H_0$  hipotezinin “Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur”; “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir”; “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır” ve “Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum” algıları boyutlarında kabul edildiği anlamına gelmektedir.



#### **4.8.4. Araştırma Değişkenleri Korelasyon Analizi**

Ankette yer alan iş yaşam kalitesi ve motivasyon değişkenleri arasında ilişkinin saptanması için anket soruları arasındaki korelasyon analizi Tablo 12’de verilmiştir.



**Tablo 12: İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Değişkenler Arası Korelasyon Analizi**

Motivasyon Anket Soruları	1-Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur.	2-Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.	3-Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.	4-Yöneticilere sorunlarımı iletme imkân bulurum.	5-Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.	6-Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem.
İş Yaşam Kalitesi Anket Soruları						
1-Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.	,264** ,001	,084 ,322	,116 ,169	,067 ,426	,162 ,054	,011 ,893
2-Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.	,400** ,000	,435** ,000	,477** ,000	,334** ,000	,415** ,000	,344** ,000
3-Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum.	,400** ,000	,398** ,000	,399** ,000	,317** ,000	,440** ,000	,380** ,000
4-Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır.	,352** ,000	,454** ,000	,382** ,000	,362** ,000	,409** ,000	,304** ,000
5-Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır.	,391** ,000	,569** ,000	,522** ,000	,476** ,000	,518** ,000	,410** ,000
6-Yönetim “Hizmet Kalite Standartları (HKS)” konusunda tüm çalışanları bilgilendirir.	,371** ,000	,421** ,000	,407** ,000	,603** ,000	,523** ,000	,333** ,000

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar kapsamında iş yaşam kalitesi ve motivasyon soruları arasındaki ilişki incelendiğinde;

1. “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum” İş yaşam kalitesi yargısının, “Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur” motivasyon yargısı üzerinde  $r=0,264$  ( $0,00 < r < 0,29$ ) aynı yönlü düşük bir ilişki olduğu;
2. “Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla  $r=0,400$ ;  $r=0,435$ ;  $r=0,477$ ;  $r=0,334$ ;  $r=0,415$ ;  $r=0,344$  ( $0,30 < r < 0,49$ ) aynı önlü orta düzey bir ilişki olduğu;
3. “Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla  $r=0,400$ ;  $r=0,398$ ;  $r=0,399$ ;  $r=0,317$ ;  $r=0,440$ ;  $r=0,380$  ( $0,30 < r < 0,49$ ) aynı önlü orta düzey bir ilişki olduğu;
4. “Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla  $r=0,352$ ;  $r=0,454$ ;  $r=0,382$ ;  $r=0,362$ ;  $r=0,409$ ;  $r=0,304$  ( $0,30 < r < 0,49$ ) aynı önlü orta düzey bir ilişki olduğu;
5. “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla birinci, dördüncü ve altıncı maddeleri ile  $r=0,391$ ;  $r=0,476$ ;  $r=0,410$  ( $0,30 < r < 0,49$ ) aynı önlü orta düzey bir ilişki; ikinci, üçüncü, beşinci maddeleriyle  $r=0,569$ ;  $r=0,522$ ;  $r=0,518$  ( $0,50 < r < 0,99$ ) aynı önlü yüksek düzey bir ilişki olduğu;
6. “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla birinci, ikinci, üçüncü ve altıncı maddeleri ile  $r=0,371$ ;  $r=0,421$ ;  $r=0,407$ ;  $r=0,333$  ( $0,30 < r < 0,49$ ) aynı önlü orta düzey bir ilişki; dördüncü ve beşinci maddeleriyle  $r=0,603$ ;  $r=0,523$ ; ( $0,50 < r < 0,99$ ) aynı önlü yüksek düzey bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bu durum  $H_1$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

#### 4.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma hipotezleri, bulgulara göre değerlendirilmesi aşağıda belirtilmiştir.

**H<sub>1</sub>: Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi çalışan motivasyonunu etkilemektedir (H<sub>1</sub> hipotezi kabul).**

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar kapsamında iş yaşam kalitesi ve motivasyon soruları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p<0,01$ ) (Tablo 12). Bu farklılıklar aşağıda verilmiştir.

- “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum” İş yaşam kalitesi yargısının, “Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur” motivasyon yargısı üzerinde  $r=0,264$  ( $0,00<r<0,29$ ) aynı yönlü düşük bir ilişki olduğu;
- “Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla  $r=0,400$ ;  $r=0,435$ ;  $r=0,477$ ;  $r=0,334$ ;  $r=0,415$ ;  $r=0,344$  ( $0,30<r<0,49$ ) aynı yönlü orta düzey bir ilişki olduğu;
- “Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla  $r=0,400$ ;  $r=0,398$ ;  $r=0,399$ ;  $r=0,317$ ;  $r=0,440$ ;  $r=0,380$  ( $0,30<r<0,49$ ) aynı yönlü orta düzey bir ilişki olduğu;
- “Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla  $r=0,352$ ;  $r=0,454$ ;  $r=0,382$ ;  $r=0,362$ ;  $r=0,409$ ;  $r=0,304$  ( $0,30<r<0,49$ ) aynı yönlü orta düzey bir ilişki olduğu;
- “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla birinci, dördüncü ve altıncı maddeleri ile  $r=0,391$ ;  $r=0,476$ ;  $r=0,410$  ( $0,30<r<0,49$ ) aynı yönlü orta düzey bir ilişki; ikinci, üçüncü, beşinci maddeleriyle  $r=0,569$ ;  $r=0,522$ ;  $r=0,518$  ( $0,50<r<0,99$ ) aynı yönlü yüksek düzey bir ilişki olduğu;
- “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla birinci, ikinci, üçüncü ve altıncı maddeleri ile  $r=0,371$ ;  $r=0,421$ ;  $r=0,407$ ;  $r=0,333$  ( $0,30<r<0,49$ ) aynı yönlü orta düzey bir ilişki; dördüncü ve

beşinci maddeleriyle  $r=0,603$ ;  $r=0,523$ ; ( $0,50 < r < 0,99$ ) aynı önlü yüksek düzey bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**H<sub>2</sub>: Sağlık çalışanlarında cinsiyete göre iş yaşam kalitesi değişkeninde farklılık vardır (H<sub>2</sub> hipotezi kabul).**

H<sub>2</sub> hipotezinin iş yaşam kalitesi değişkeninin “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” algısı (ki-kare=7,772;  $p < 0,05$ ) boyutunda kabul edildiği saptanmıştır. Kadın katılımcıların (%58,2’si) erkek katılımcılara (%37,3’üne) göre, yönetimin Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirmesi konusunda biraz/ bazen seçeneğinin işaretledikleri, yani bu konuda daha çok kararsız oldukları görülmektedir (Tablo 4).

**H<sub>3</sub>: Sağlık çalışanlarında medeni duruma göre iş yaşam kalitesi değişkeninde farklılık vardır (H<sub>3</sub> hipotezi red).**

Araştırmaya katılan evli ve bekar katılımcıların iş yaşam kalitesi algıları arasında anlamlı bir farklılığa saptanmamıştır (Tablo 6).

**H<sub>4</sub>: Sağlık çalışanlarında mesleğe göre iş yaşam kalitesi değişkeninde farklılık vardır (H<sub>4</sub> hipotezi kabul).**

H<sub>4</sub> hipotezinin iş yaşam kalitesi değişkeninin tüm boyutlarında araştırmaya katılanların mesleklerine göre anlamlı farklılık saptanmıştır (\* $p < 0,01$ ) (Tablo 8). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

- Sekreter katılımcıların (53,8), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (53,5) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- Sekreter katılımcıların (46,2), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir” algısına daha çok ‘evet’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (54,9) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- Sağlık teknikeri katılımcıların (40,6), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve hemşireler) “Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (49,3) ‘biraz/ bazen’; ve daha çok (47,9) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

- Hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre (sekreterler ve sağlık teknikerleri) “Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır” algısına daha çok (52,1) ‘biraz/ bazen’; ve daha çok (46,5) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- Sağlık teknikerlerinin (50,0), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve hemşireler) “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (57,7) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- Sekreter katılımcıların (41,0), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (62,0) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

**H<sub>5</sub>: Sağlık çalışanlarında çalışma yılına göre iş yaşam kalitesi değişkeninde farklılık vardır (H<sub>5</sub> hipotezi kabul).**

H<sub>5</sub> hipotezinin iş yaşam kalitesi değişkeninin tüm boyutlarında araştırmaya katılanların mesleklerine göre anlamlı farklılık saptanmıştır (\* p<0,05; \*\* p<0,01) (Tablo 10). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

- 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (37,8), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların (42,3) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- . 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 0-1 yıl arası çalışan katılımcıların (65,9) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların (49,3) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır
- 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum”

algısına daha çok 'hayır' şeklinde cevap verdikleri; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların (47,9) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok 'biraz/ bazen' şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

- 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) "Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır" algısına daha çok (52,1) 'hayır'; ve daha çok (46,5) 'evet' şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) "Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır" algısına daha çok 'hayır' şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) "Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir" algısına daha çok 'hayır' şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

**H<sub>6</sub>: Sağlık çalışanlarında cinsiyete göre motivasyon değişkeninde farklılık vardır (H<sub>6</sub> hipotezi kabul).**

H<sub>6</sub> hipotezinin motivasyon değişkeninin "Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir" algısı (ki-kare=9,581; p<0,01) ile "Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum" " " algısı (ki-kare=5,057; p<0,05) boyutlarında kabul edildiği anlamında gelmektedir. Erkek katılımcıların (%51,0) kadın katılımcılara (%25,3) göre, Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir daha çok 'hayır' cevabı verdikleri; yine erkek katılımcıların (%47,1) kadın katılımcılara (%31,9) göre, yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum algısına daha çok katıldıkları ve evet cevabı verdikleri, kadınların erkeklere göre bu konuda daha kararsız oldukları görülmektedir (Tablo 5).

**H<sub>7</sub>: Sağlık çalışanlarında medeni duruma göre motivasyon değişkeninde farklılık vardır (H<sub>7</sub> hipotezi red).**

Araştırmaya katılan evli ve bekar katılımcıların motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığa saptanmamıştır (Tablo 7).

**H<sub>8</sub>: Sağlık çalışanlarında mesleğe göre motivasyon değişkeninde farklılık vardır (H<sub>8</sub> hipotezi kabul).**

H<sub>4</sub> hipotezinin motivasyon değişkeninin tüm boyutlarında araştırmaya katılanların mesleklerine göre anlamlı farklılık saptanmıştır (\* p<0,05; \*\* p<0,01) (Tablo 9). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

- Sekreter katılımcıların (48,7), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (50,0) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- Sağlık teknikerleri katılımcıların (68,8), diğer katılımcılara göre (Sekreter ve hemşireler) “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (45,1) ‘biraz/ bazen’; ve daha çok (42,3) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- Sağlık teknikeri katılımcıların (53,1), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve hemşireler) “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (53,5) ‘biraz/ bazen’; ve daha çok (33,8) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- Sekreter katılımcıların (43,6), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum” algısına daha çok ‘evet’; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre daha çok (57,7) ‘biraz/ bazen’ olarak cevapladıkları saptanmıştır.
- Hemşirelerin (33,8), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve sağlık teknikerleri) “Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır” algısına daha çok ‘evet’; ve daha çok cevabı daha çok (59,2) ‘biraz/ bazen’ olarak cevapladıkları saptanmıştır.
- Hemşirelerin (45,18), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve sağlık teknikerleri) “Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem” algısına daha çok ‘evet’ olarak cevapladıkları saptanmıştır.

**H<sub>9</sub>: Sağlık çalışanlarında çalışma yılına göre motivasyon değişkeninde farklılık vardır (H<sub>9</sub> hipotezi kabul).**



H<sub>9</sub> hipotezinin motivasyon değişkeninin dört boyutlarında araştırmaya katılanların mesleklerine göre anlamlı farklılık saptanmıştır (\* p<0,05; \*\* p<0,01) Tablo 11). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

- 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 1-5 yıl arası çalışanların katılımcıların (32,4) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (55,6), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 0-1 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (50,0) ‘biraz/ bazen’; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (39,4) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (36,6) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.
- 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum” algısına daha çok ‘hayır’; 0-1 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (61,5) ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre toplam 9 hipotezin 2’si red edilmiş, 7’si ise kabul edilmiştir.

## BÖLÜM 5

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇ

Sağlık çalışanları meslekleri nedeniyle hayati önem taşıyan faaliyetlerde bulunmaktadır ve hata yapma durumları geri dönülmez sonuçlara neden olabilmektedir. Bu kadar hassas ve önem arz eden bir alanda hizmet veren sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesinin yüksek olması onların daha mutlu, daha istekli olmalarını ve bu sayede daha az hata yapmalarını sağlayacaktır. Bu nedenle Sağlık çalışanlarının da diğer çalışanlar gibi iş yaşam kalitelerini etkileyen ve motivasyon düzeylerini yüksek tutan bir takım faktörler mevcuttur.

Çalışma koşullarının iyileşmesi yapılan hizmetlerin karşılığında ödül ,başarı belgesi ve terfi gibi idari haklar konusunda yapılacak olan iyileştirmeler sağlık çalışanlarının motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecek ve daha verimli çalışmalarına katkı sağlayacaktır.

Sağlık çalışanları için iş yaşam kalitesinin artırılması hususunda diğer bir önemli faktörde eğitimini aldığı pozisyonda görev yapmasıdır. Hizmetlerini daha rahat ve daha uygun bir ortamda eğitimini aldıkları pozisyonlarda sunma imkanı verildiğinde sağlık alanında çalışanların daha faydalı olacağı açıktır. Bu konuda yurt dışındaki kamu ve özel olmak üzere hizmet veren sağlık kuruluşlarının standartları örnek alınarak ülkemizdeki hastanelere uygulanması sağlık gibi hayati önem arz eden konularda daha iyi hizmet verilmesini sağlayacaktır. Ayrıca bu durum sağlık çalışanların performanslarının en iyi şekilde sergilemelerine katkı sağlayacaktır.

Yapılan araştırma sonucunda sağlık sektöründe faaliyet gösteren personelin fiziksel koşulların yetersizliği kadar çalışma sürelerinin fazla ve düzensiz oluşu da önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışma süreleri yoğun olan çalışanlar kendi yaşam kalitelerini arttıramadıkları gibi bu durum iş yaşam kalitelerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar yöneticileri tarafından tanınma, takdir edilme, sevgi ve

saygı görme de çalışanların motivasyonunu ve buna benzer olarak da iş yaşam kalitesini arttırıcı bir etkiye sahip olacaktır.

Yaptığımız araştırma sonuçları ve bu sonuçların değerlendirilmesi aşağıda verilmiştir.

### **5.1.1. İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar kapsamında iş yaşam kalitesi ve motivasyon soruları arasındaki ilişki incelendiğinde;

7. “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum” İş yaşam kalitesi yargısının, “Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur” motivasyon yargısı üzerinde  $r=0,264$  ( $0,00 < r < 0,29$ ) aynı yönlü düşük bir ilişki olduğu;
8. “Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla  $r=0,400$ ;  $r=0,435$ ;  $r=0,477$ ;  $r=0,334$ ;  $r=0,415$ ;  $r=0,344$  ( $0,30 < r < 0,49$ ) aynı yönlü orta düzey bir ilişki olduğu;
9. “Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla  $r=0,400$ ;  $r=0,398$ ;  $r=0,399$ ;  $r=0,317$ ;  $r=0,440$ ;  $r=0,380$  ( $0,30 < r < 0,49$ ) aynı yönlü orta düzey bir ilişki olduğu;
10. “Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla  $r=0,352$ ;  $r=0,454$ ;  $r=0,382$ ;  $r=0,362$ ;  $r=0,409$ ;  $r=0,304$  ( $0,30 < r < 0,49$ ) aynı yönlü orta düzey bir ilişki olduğu;
11. “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla birinci, dördüncü ve altıncı maddeleri ile  $r=0,391$ ;  $r=0,476$ ;  $r=0,410$  ( $0,30 < r < 0,49$ ) aynı yönlü orta düzey bir ilişki; ikinci, üçüncü, beşinci maddeleriyle  $r=0,569$ ;  $r=0,522$ ;  $r=0,518$  ( $0,50 < r < 0,99$ ) aynı yönlü yüksek düzey bir ilişki olduğu;
12. “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” İş yaşam kalitesi yargısının, 6 motivasyon yargısı arasında sırasıyla birinci, ikinci, üçüncü ve altıncı maddeleri ile  $r=0,371$ ;  $r=0,421$ ;  $r=0,407$ ;  $r=0,333$  ( $0,30 < r < 0,49$ ) aynı yönlü orta düzey bir ilişki; dördüncü ve beşinci maddeleriyle

$r=0,603$ ;  $r=0,523$ ; ( $0,50 < r < 0,99$ ) aynı önlü yüksek düzey bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak iş yaşam kalitesi ile motivasyonu arttıran faktörler arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş yaşam kalitesi ve motivasyon birbirinden ayrı düşünülmemesi gereken iki kavramdır. Birisinde yapılan olumlu bir gelişme bir diğerini de pozitif yönde etkilemektedir. Sıfır hata beklediğimiz, özveri ile çalışan, hizmet sunduğu kişilerin yaşam kalitelerini kendi iş yaşam kalitelerinden daha üstün tutma gayreti içerisinde olan sağlık çalışanlarının problemlerini ve beklentilerini dikkate almak gerekmektedir.

Çalışan memnuniyetinin bağlı olduğu diğer önemli faktörlerin başında eğitim gelmektedir. Eğitilmiş, çalıştığı ortama adapte olmuş çalışanın memnuniyeti artar. Bu tutum çalışanda, kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının örgüt çıkarlarıyla bir tutulduğu bilincinin yerleşmesini sağlayıp, güven ve saygı görme gereksinmelerini pekiştireceği için çalışma memnuniyetini artıracaktır. Örgütlerin bunu sağlaması ise, örgüt çalışanlarının bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile olanak bulacaktır. Bu durumda kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğitilen çalışanların ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Eğer eğitim süreci grup halinde olarak ele alınmışsa, elde edilecek sonuç daha da etkin olacaktır.

Çalışanın başarılı çalışması sonucu, örgüt içinde yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir memnuniyet ögesidir. Çalışan yaptığı işin karşılığı olarak maddi karşılık almanın yanı sıra takdir edilmeyi de arzu eder. Örgütlerin daha fazla kar elde etmelerinin, çalışanlarını takdir etmeleri ve ödüllendirmeleri ile bağlantılı olduğu söylenebilir. Çünkü, başarılarından dolayı ödüllendirilen ve takdir edilen çalışanların memnuniyetleri artacak, bunun sonucunda işlerini daha istekli yapıp ve örgütleriyle daha uzun süreli ilişkiler geliştirebileceklerdir.

Çalışma yaşamında sosyal, ekonomik ve hukuksal güvence kişilerin geleceği açısından oldukça önemlidir. Geleceğinden emin olmayan bir kişinin sürekli örgütte kalması, yararlı olması ve çok çalışması mümkün değildir. İş güvencesinin çalışan için önemli bir memnuniyet unsuru olması farklılık gösterebilmektedir. Çalışan, çalıştığı örgütte ortaya koyduğu emeği karşılığında doğal olarak bir güvence beklemektedir. Bununla birlikte kişi çalıştığı örgütün kendisine değer verdiğini, işini

yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse kolay bir şekilde memnun olacaktır.

Çalışan memnuniyetinin önemli faktörlerinden birisi de çalışanın çalıştığı işin yapısını beğenmesidir. Bu beğeni çalışanın yaptığı işin; yeteneklerini kullanmasına elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye olanaklı olması, çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve işin sorun çözmeye dayanması koşullarına bağlıdır. Çalışanlar, işin yapısı açısından anlamsız işleri yapmak yerine, sürekli çaba gerektiren işleri yapmayı yeğlemektedir. Genellikle çok az farklılık içeren işler çalışanların sıkılmasına ve iş memnuniyetsizliğine yol açarken, ılımlı bir çeşitlilik miktarına sahip olan ve çalışanlara özerklik tanıyan işler en çok çalışan memnuniyeti üretmektedir.

Beklentilerine cevap verilen, ekonomik refah içerisinde yaşayan, çalışma ortamı dünya standartlarına ulaşmış, idareci ve amirleri tarafından sevgi ve saygı gören personelin iş yaşam kalitesinin artmaması için herhangi bir sebep yoktur. Bu durum onların daha motive olmuş bir şekilde çalışmalarına ve daha iyi hizmet vermelerine katkı sağlayacaktır.

### **5.1.2. İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Değişkenlerine İlişkin Genel Sonuçların Değerlendirilmesi**

Araştırmaya katılanların iş yaşamı kalitesi anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların %42,3'ünün aldığı eğitime uygun bir bölümde çalıştıkları, %40,8'i çalıştığı bölümde kendini güvende hissettiği; %40,1'i çalıştığı bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alındığı; %38'i çalışma mekânının rahat çalışabileceğim biçimde düzenlendiği görüşlerine daha çok katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların %30,3'ü yönetimin hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmakta olduğu; %27,5'inin ise yönetim "Hizmet Kalite Standartları (HKS)" konusunda tüm çalışanları bilgilendirildiği görüşlerinde oldukları saptanmıştır. Bu sonuçlar, katılımcıların iş yaşam kalitesi sorularının yöneticilerle ilgili algılarına daha az katıldıkları ve bu konularda kararsız oldukları göstermektedir.

Araştırmaya katılanların motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların %38'i çalıştığı kurumdan ayrılmayı hiç düşünmediği; %37,3'ünün yöneticilere sorunlarını iletme imkânı bulduğu; %32,4 'ünün yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.)

mekanizmaları işletilmediği görüşünde olduğu, %34,5'i ise bu konuda aksi görüşte olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %28,2'si çalıştığı bölümün işleyişi konusunda önerileri dikkate aldığı; %23,2'sinin çalışma ortamı ve çalışma koşulları ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüne başvurulduğu görüşüne sahip olduklarını ifade ederken; %28,9'nun ise yönetimin hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almakta olduğu görüşüne katılmadıkları saptanmıştır.

Çalışanların fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması, şirket içerisinde kendine saygı ve tanınma gereksinmelerine karşılık gelecek bir kavramdır. Çalışanların şirkette alınan kararlara katılması, onların üretim potansiyellerini harekete geçirip motivasyonunu arttırmaktadır. Çalışanların, konferanslara, toplantılara, ve komite çalışmalarına katılması yanında, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine daha bağlı bir duruma getireceği ve yüksek bir motivasyon düzeyine ulaştıracağı açıktır.

Örgütlerde yöneticilerin disiplinle ilgili tutum ve davranışları, çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahiptir. Otoriter, katı, emredici ve baskıcı yöneticiler, çalışanların iş yapmasını sağlar ama işe ve çalışmaya motive olmasını yerlerinde ise stres nedeniyle iş tatminsizliği ortaya çıkarmaktadır. Çalışma grubu ile çalışanın ilişkileri iyi olduğunda ise iş tatmini de yüksek olmakta ve isten ayrılımlar azalmaktadır. Bu faktör, iş tatmininin ortaya çıkmasında çok önemli olmamakla beraber, olmaması durumu iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yaptıkları işin sonucunu gizleyerek kendi kararlarını verecek, ya da özgüvenleri oluşmadığı için nasıl karar vereceklerini tam olarak bilemeyeceklerinden, her şeyi yöneticilerine danışacaklardır.

Kurumdaki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır. Yöneticilerin örgütle ilgili olumsuz haber duyduklarında, hemen çalışanlarını cezalandırma yöntemine başvurmaları, çalışanların yöneticilerine olan güven duygularını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Çünkü, cezalandırılmaktan korkan çalışanlar, doğal olarak örgütle ilgili bilgileri yöneticileriyle paylaşmaktan çekinecek ve çalışanların bu davranışı sonucunda da, yöneticilerin örgütte olup bitenlerden tam olarak haberi olmayabilecektir. Örgütte böyle bir iletişim kopukluğunun yaşanmaması açısından,

çalışanların sorunlar veya önerilerle korkmadan yöneticilerine gelebilmeleri ve yöneticilerin her durumu dinlemeye açık olduğunu çalışanlarına hissettirmesi gerekmektedir.

Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler memnuniyet üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalar çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olan çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Söz konusu uyumun sağlanamadığı iş yerlerinde ise stres nedeniyle çalışan memnuniyetsizliği ortaya çıkmaktadır. Çalışma grubu ile çalışanın ilişkileri iyi olduğunda ise çalışan memnuniyeti yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır. Bu faktör, çalışan memnuniyetinin ortaya çıkmasında çok önemli olmamakla beraber, olmaması durumu çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

### **5.1.3. İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Değişkenlerine İlişkin Sonuçların Sosyo-Demografik Özelliklerle Değerlendirilmesi**

Araştırmaya katılanların iş yaşamı kalitesi anket sorularına verdikleri cevaplar cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” algısına verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Kadın katılımcıların (%58,2’si) erkek katılımcılara (%37,3’üne) göre, yönetimin Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirmesi konusunda biraz/ bazen seçeneğinin işaretledikleri, yani bu konuda daha çok kararsız oldukları görülmektedir. Diğer iş yaşam kalitesi algıları, cinsiyet değişkene göre  $p>0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmaya katılanların motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir” yargısında  $p<0,01$  düzeyinde; “Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum” algısına verilen cevaplarda  $p<0,05$  düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Erkek katılımcıların (%51,0) kadın katılımcılara (%25,3) göre, Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; yine erkek katılımcıların (%47,1) kadın katılımcılara (%31,9) göre, yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum algısına daha çok katıldıkları ve evet cevabı verdikleri, kadınların erkeklere göre bu konuda daha kararsız oldukları görülmektedir. Diğer

motivasyon algıları cinsiyet değişkene göre  $p>0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Cinsiyet ile ilgili yapılan incelemelerde çalışan memnuniyetine etkisi değişik şekillerde ortaya çıkmıştır. Etkisi aynı yönde olmamakla beraber yapılan işin cinsiyet ile ne kadar uyuşmasına göre farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Eğer bir iş kadın karakterine uygun ise kadınların tatmin oranı yüksek olmaktadır. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile çalışan memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Fiziksel olarak yapılması güç işlerde erkekler kadınlara göre daha üstün başarı göstermektedir. Bazı ağır işlerde sadece erkeklerin çalıştıkları da bilinen bir gerçektir.

Yapılan araştırmalar, cinsiyet değişkeninin çalışan memnuniyetinde bir faktör olduğunu belirtmesine karşın hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de yapılan çalışmalar, daha kötü koşullar altında çalışan kadınların erkeklere göre daha çok doyum elde ettiğini gösterirken, Shppard ve Herrick tarafından yapılan başka bir çalışmada, kadınların erkeklerden daha az doyum sağladığı ve bu farklılığın 30 yaşın altındakiler arasında en yüksek düzeye ulaştığı sonucu elde edilmiştir (Gülakan, 2013: 34).

Araştırmaya katılanların iş yaşamı kalitesi anket sorularına verdikleri cevaplar medeni durum değişkenine göre incelendiğinde; motivasyon algıları, medeni durum değişkene göre  $p>0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmaya katılanların motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar medeni durum değişkenine göre incelendiğinde; motivasyon algıları, medeni durum değişkene göre  $p>0,05$  olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Medeni durum ile çalışan memnuniyeti açısından anlamlı bir ilişki her zaman var olmuştur. Evli olan bireylerin hayat bakış ve yaşayışları düzene girdiğinden çalışan memnuniyeti artığı görülmekle beraber, iyi gitmeyen bir evliliğinden bazı çalışanlar açısından bazen sorun teşkil ettiği de gözlemlenmektedir. Evli bireylerin bekâr çalışanlara göre memnuniyetleri daha ön plandadır.

Araştırmaya katılanların iş yaşamı kalitesi anket sorularına verdikleri cevaplar meslek değişkenine göre incelendiğinde; bütün iş yaşam kalitesi algılarına



verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p<0,01$ ). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

1. Sekreter katılımcıların (53,8), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (53,5) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

2. Sekreter katılımcıların (46,2), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir” algısına daha çok ‘evet’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (54,9) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

3. Sağlık teknikeri katılımcıların (40,6), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve hemşireler) “Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (49,3) ‘biraz/bazen’; ve daha çok (47,9) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

4. Hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre (sekreterler ve sağlık teknikerleri) “Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır” algısına daha çok (52,1) ‘biraz/ bazen’; ve daha çok (46,5) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

5. Sağlık teknikerlerinin (50,0), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve hemşireler) “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (57,7) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

6. Sekreter katılımcıların (41,0), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (62,0) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar meslek değişkenine göre incelendiğinde; bütün motivasyon algılarına verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p<0,05$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

1. Sekreter katılımcıların (48,7), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların (50,0) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

2. Sağlık teknikerleri katılımcıların (68,8), diğer katılımcılara göre (Sekreter ve hemşireler) “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (45,1) ‘biraz/ bazen’; ve daha çok (42,3) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

3. Sağlık teknikeri katılımcıların (53,1), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve hemşireler) “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (53,5) ‘biraz/ bazen’; ve daha çok (33,8) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

4. Sekreter katılımcıların (43,6), diğer katılımcılara göre (sağlık teknikerleri ve hemşireler) “Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum” algısına daha çok ‘evet’; hemşire katılımcıların diğer katılımcılara göre daha çok (57,7) ‘biraz/ bazen’ olarak cevapladıkları saptanmıştır.

5. Hemşirelerin (33,8), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve sağlık teknikerleri) “Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır” algısına daha çok ‘evet’; ve daha çok cevabı daha çok (59,2) ‘biraz/ bazen’ olarak cevapladıkları saptanmıştır.

6. Hemşirelerin (45,18), diğer katılımcılara göre (sekreterler ve sağlık teknikerleri) “Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem” algısına daha çok ‘evet’ olarak cevapladıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların iş yaşamı kalitesi anket sorularına verdikleri cevaplar çalışma yılı değişkenine göre incelendiğinde; bütün iş yaşam kalitesi algılarına verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (\* p<0,05; \*\* p<0,01). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

1. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (37,8), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların (42,3) diğer

katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

2. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 0-1 yıl arası çalışan katılımcıların (65,9) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların (49,3) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır

3. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum” algısına daha çok ‘hayır’ şeklinde cevap verdikleri; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların (47,9) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

4. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır” algısına daha çok (52,1) ‘hayır’; ve daha çok (46,5) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

5. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır” algısına daha çok ‘hayır’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

6. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yönetim Hizmet Kalite Standartları (HKS) konusunda tüm çalışanları bilgilendirir” algısına daha çok ‘hayır’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların motivasyon anket sorularına verdikleri cevaplar çalışma yılı değişkenine göre incelendiğinde; dört motivasyon algısı boyutunda verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (\*  $P < 0,05$  ; \*  $P < 0,01$ ). Bu farklılıklar aşağıdaki belirtilmiştir.

1. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 1-5 yıl arası çalışanların katılımcıların (32,4) diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

2. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (55,6), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 0-1 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (50,0) ‘biraz/ bazen’; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (39,4) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

3. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (46,7), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır” algısına daha çok ‘hayır’ cevabı verdikleri; 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (36,6) ‘evet’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

4. 5 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların (33,3), diğer katılımcılara göre (0-1; 1-5 yılları arası çalışanlar) “Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum” algısına daha çok ‘hayır’; 0-1 yıl arası çalışan katılımcıların diğer katılımcılara göre bu soruyu daha çok (61,5) ‘biraz/ bazen’ şeklinde cevapladıkları saptanmıştır.

## 5.2. ÖNERİLER

Çalışmada, eğitim düzeyine uygun, terfi imkanı olan yaptığı hizmetlerin karşılığında yöneticileri tarafından ödüllendirilen sağlık personelinin bu durumun motivasyonun yükselmesine ve iş yaşam kalitesinin yükselmesine sebebiyet vereceği düşünülmekte olup insan hayatı gibi hatanın ihtimalinin çok düşük olması gereken çalışanlara olumlu etkisi olacaktır. Yöneticilerin, hastane çalışanlarıyla kurdukları iletişimin kalitesi artırılmalı ve daha fazla bilginin paylaşımı yapılmalıdır. İletişim güvenin temelini oluşturmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların beklentilerini göz önüne alarak iyileştirmeler yapmaları halinde tatmin düzeyinin daha da yükseleceği düşünülmektedir. Özellikle yükselme (terfi) olanaklarının sağlanması ve bunun da adaletli bir şekilde sağlanması gerektiği düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışanlara yönelik ödül sisteminin de adaletli ve doğru bir biçimde uygulanmasının tatmin düzeyini yükselteceği düşünülmektedir. Yöneticiler çalışanların sorunlarını dinlemeli ve istişare ederek sorunlarına çözüm bulmalı, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun görev almalarını sağlanmalı, kendileri açısından önemli bir değer oldukları hissettirilmelidir. Hastane çalışanları ile hastane içinde ve hastane dışında bir takım

sosyal etkinlikler yapılmalı, Başka şehirlerde gelip hizmet etmekte olan çalışanlara kent hakkında olumlu izlenimler edinmeleri sağlanmalıdır.

Hastane içerisindeki iş verimliliğini ve motivasyonu artırmak için hastane çalışanlarına belli periyotlarla hastanenin amaçları, hedefleri, misyonu ve vizyonu ile ilgili eğitimler verilmesinin önemli olacağı düşünülmektedir.

Son olarak hastane yönetimi, çalışanları, stratejik bir unsur olarak ele almalı ve hastaneye yeni katılanların, hastane bünyesinde kalmalarını sağlayacak politikalar geliştirmeli, çalışanların çıkarlarının gözetildiği ve her çalışana birey olarak değer verildiği bir kurum kültürü yaratmalıdır. Hastane yönetimleri, başarılı bir yönetim için iş yaşam kalitesi ve çalışan motivasyonu, için dönem dönem ölçme yoluna gitmeli ve elde edeceği verilerle gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır. Bunların yanında hastane yönetimi, çalışanların yaptıkları işi daha cazip daha sevilebilir bir hale getirmeli, bu nedenle belli dönemlerde işiyle ilgili yetenek ve bilgi düzeyini yükseltmek için hizmet içi eğitimler vermeli, çalışanların, işiyle ilgili yenilikleri takip etmesi sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- ABA, Gökhan (2009). İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Antalya.
- ADHİKARİ, Dev Raj and Dhruva Kumar Gautam (2010). Labor legislations for improving quality of work life in Nepal, International Journal of Law and Management, Vol. 52 No. 1, 2010pp. 40-53.
- AKDUR, Recep (1999). “Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Avrupa Topluluğu Ülkeleri İle Kıyaslanması”, A.Ü.T.F. Halk Sağlığı Anabilim Dalı, [http://www.recepakdur.com/upload/ab\\_turkiye\\_kiyaslama.pdf](http://www.recepakdur.com/upload/ab_turkiye_kiyaslama.pdf) (05.10.2016)
- AKSUNGUR, Abide (2009), Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim Ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Ebe Ve Hemşirelerin İş Doyumu Ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi
- AKTAN, Çoşkun Can ve Kadir Işık (2011). “Sağlık Hizmetlerinin Sunumu ve Alternatif Yöntemleri” <http://www.canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdf-aktan/sunum-alternatif.pdf> (09.010.2016)
- ARSLANTAŞ, Didem (2013). Temel Sağlık Hizmetleri, T.C: Anadolu Üniversitesi, 1. Basım.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BAŞARAN, Ethem (1991). Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi.
- BATMAZ, Şeyma (2002). “Örgütlerde Motivasyonun Önemi”, Standart Dergisi, Kasım, s.45-48.
- BEHLÜL, Seda (2015). Sağlık çalışanlarının İş Doyumunun ve Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi: İstanbul İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- BOLWEG, Joep.F. (1976). “Job design and industrial democracy”, International Series of Quality of Work Life, Martinus Nijhoff Social Sciences Division.

- BOONE, Louise E., Bowen Donald D. (1987). The Great Writings in Management and Organizational Behavior, Irwin McGraw – Hill Company.
- CASCIO, Wayne.F., 2005. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits,Mc Graw-Hill.
- ÇİÇEK, Dursun (2005). Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- DANNA, Karen, & Griffin, Ricky W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- DİKMETAŞ, Elif (2006). Hastane Personelinin Çalışma İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2).
- DRUCKER, Peter (1994). Kapitalist Ötesi Toplum, Çeviren: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi.
- DÜNDAR, Süleyman, Hatice Özutku ve Fatih Taşpınar (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, s. 105-119.
- ENGİNER, Aysun (2001). İş Yaşamının Niteliği, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar, Sorunlar, Academy Plus Yayınevi.
- ERAT, Şilan, 2010. Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Sağlık Kurumları İşletmeciliği ,İstanbul.
- EREN, Erol (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları.
- EREN, Erol (1968). İşletme Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını,
- ERKAL, Mustafa (1987). Sosyoloji, Filiz Kitabevi Yayını.

- EROĞLU, Feyzullah, (2004). Davranış Bilimleri, 4.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık.
- FINDIKÇI, İlhami (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3. Baskı, İstanbul, Alfa Basım.
- FİDAN, Nurettin (1998). Okulda Öğrenme ve Öğretme, Beta Basımevi.
- GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ, (2015a). İdare Faaliyet Raporu, [http://gul6.bim.gantep.edu.tr/~strateji/wp-content/uploads/2015/03/2015\\_idare\\_faaliyet\\_raporu.pdf](http://gul6.bim.gantep.edu.tr/~strateji/wp-content/uploads/2015/03/2015_idare_faaliyet_raporu.pdf) (25.09.2016)
- GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ, (2015b). Yatırım Programı İzleme ve Değerlendirme Raporu, [http://gul6.bim.gantep.edu.tr/~strateji/wp-content/uploads/2015/03/2015\\_yili\\_-ytrm\\_program\\_raporu.pdf](http://gul6.bim.gantep.edu.tr/~strateji/wp-content/uploads/2015/03/2015_yili_-ytrm_program_raporu.pdf) (25.09.2016)
- GÖKER, Aykut (1995), Bilim, Teknoloji, Sanayi Üçlemesi, Sarmal Yayın., İstanbul
- GÜLAKAN, Gültekin (2013). Kamu Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği, Yalova Üniversitesi, SBE, YYLT, Yalova.
- HERZBERG, Frederick ve Bernard Mausner, (1959). The Motivation to Work, John Wiley & Sons Inc.
- HODGETTS Richard, Luthans Fred (1994). International Management, McGraw Hill Inc.
- HOFSTEDE, Geert (1983) "The cultural relativity of organizational practices and theories." Journal of international business studies 14.2: 75-89.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2000). Kültürel Psikoloji. Kültür Bağlamında İnsan ve Aile, İstanbul: Evrim Yayınları
- KİMMEL, Tim (1993). Güçlü Kişilikler, John Wiley & Sons Inc.
- KOÇEL, Tamer. (2006), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ya. No. 1382, B. 9.
- KOONTZ, H., & O'Donnell, C. (1968). *An Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill.
- KURTULMUŞ, Sevgi (1998). “Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi”, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul.
- KÜÇÜKAHMET, Leyla (2001). Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Nobel Yayn.



- MİLLER, William R., Yahne, Carolina E., & Tonigan, J. S. (2003). Motivational interviewing in drug abuse services: A randomized trial. *Journal of consulting and clinical psychology*, 71(4), 754.
- MORTON, Helbert C. 1972. A look at factors affecting the quality of work life. *Monthly Labour Review*, 10 October
- NASIEROWSKI, Wojciech, and Bogusz Mikula (1998). "Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices." *Organization studies* 19.3 : 495-509.
- NEWSTROM, John W. and Davis, Keith. (1997), *Organisational Behaviour: Human Behaviour at Work*, 10th ed., McGraw-Hill, Irwin, NY.
- ÖNİZ, Haldun (2004). Sağlık ve Verimlilik, <http://embk.mmoizmir.org/wp-content/uploads/2016/04/embk2004-015.pdf> (21.08.2016).
- ÖZGEN, Hüseyin, Azmi Yalçın ve Azim Öztürk (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel, Ankara.
- PALA, Kayıhan (2008). Sağlık Hizmetleri İçinde İşyeri Hekimliğinin Yeri. İşyeri Hekimliği Ders Notları. 8. Basım. Türk Tabipler Birliği Yayınları.
- PİNCHOT, Giffort (1998). Building community in the work place. In F. Hesselbein & M. Goldsmith & R. Beckhard & R. F. Schubert (Eds.), *The community of the future* (pp. pp.125-137). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- RETHİNAM, Guna Seelan., & Ismail, Maimunah (2008). Constructs of Quality of Work Life: A perspective of information and technology professionals. *European Journal of Social Science*, 7(1), 58-70.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001). Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SARAJİ Nasl and H.Dargahi. (2006). "Study of Quality of Work Life (QWL)". *Iranian J Public Health*, vol .35.
- SARGUT, A. Selami (2001). Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim. Ankara: İmge.
- SEÇİM, Hikmet (1991). Hastane Yönetimi ve Organizasyonu: Türkiye de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi. İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

SEKER, Sadi Evren (2015). Motivasyon Teorisi (Motivation Theory). *YBS Ansiklopedi*, 2(1).

ŞAHBAZ, Ahmet (1998 ). “İşletmelerde Motivasyon ve Moral Faktörleri”,

WALTON, Richard E. (1975). Criteria for Quality of Working Life. In Davis, L.E., Cherns, A.B. and Associates (Eds.) *The Quality of Working Life*, The Free Press, New York, NY, 1: 91-104.

WIKİPEDIA (2016). “sağlık”, <https://tr.wikipedia.org/wiki/Sa%C4%9Flık> ( 29.08.2016).

YILMAZ, Hüseyin (1999). İşletmelerde Takım Çakışması Yoluyla Motivasyon. *Standart Dergisi, Nisan*, 38(448), 28-33.



## EKLER

### Ek-1. Anket Formu

	Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşünüzü en iyi yansıtan cevabı daire içersine alarak işaretleyiniz. Örnek: (1) <input type="radio"/>	EVET	BİRAZ/BAZEN	HAYIR
1	Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.	(3)	(2)	(1)
2	Çalışma ortamım ve çalışma koşullarım ile ilgili yapılacak düzenlemelerde görüşüme başvurulur.	(3)	(2)	(1)
3	Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.	(3)	(2)	(1)
4	Çalıştığım bölümde kendimi güvende hissediyorum.	(3)	(2)	(1)
5	Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır.	(3)	(2)	(1)
6	Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave pffarı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.	(3)	(2)	(1)
7	Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapmaktadır.	(3)	(2)	(1)
8	Yönetim, hasta ve çalışan güvenliği konusundaki aksaklıklar için ilgili personel ile birlikte çözümler üretmekte ve gerekli önlemleri almaktadır.	(3)	(2)	(1)
9	Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulunur.	(3)	(2)	(1)
10	Yönetim "Hizmet Kalite Standartları (HKS)" konusunda tüm çalışanları bilgilendirir.	(3)	(2)	(1)
11	Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.	(3)	(2)	(1)
12	Çalıştığım kurumdan ayrılmayı hiç düşünmem.	(3)	(2)	(1)

Lütfen sizin için uygun olan kutucuğu işaretleyiniz (x).		Evet	Hayır
13	Son 6 ay içinde fiziksel bir saldırıya uğramadım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Son 6 ay içinde bir hizmet içi eğitime katıldım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Çalıştığım bölüm ile ilgili olmak üzere, son 6 ay içinde hasta ve çalışan güvenliği (hasta kayıt ve kimlik bilgilerinin kayıt altında olması, hastaya doğru tedavi uygulanması, enfeksiyonları önleme, mahremiyet, vb.) konularında eğitim aldım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Hasta ve çalışan güvenliğini ihlal eden durumların raporlanması hakkında eğitim aldım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen sizin için uygun olan kutucuğu işaretleyiniz (x)	
17	Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
18	Medeni Durumunuz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
19	Mesleğiniz
20	Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz <input type="checkbox"/> 0 - 1 yıl <input type="checkbox"/> 10 - 20 yıl <input type="checkbox"/> 1 - 5 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üzeri <input type="checkbox"/> 5 - 10 yıl
21	Pozisyonunuz:

*Prof. Dr. Arifin N. LANC*  
Başhekim  
20.04.2016

## Ek-2. Araştırma İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 21/04/2016-7522



T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
Şahinbey Araştırma ve Uygulama Hastanesi  
Başhekimliği

Sayı :91786782/044/  
Konu :Halil İBRAHİM'in anket çalışması yapmak istediği.

SAYIN HALİL İBRAHİM

İlgi :20/04/2016 tarihli, 0 sayılı ve "Halil İBRAHİM'in anket çalışması yapmak istediği."  
konulu yazı

İlgi dilekçenize istinaden, çalışan memnuniyeti konulu anketi Hastanemizde görev  
yapmakta olan 100 personele yapma talebiniz uygun mütalaa edilmiştir.  
Bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr.Metin KILINÇ  
Başhekim

Evrakı Doğrulamak İçin : <http://193.140.136.124/enVision/Doğrula/M3498A>  
Üniversite Bulvarı P.K. 27310 Şahinbey / Gaziantep, TÜRKİYE Ayrıntılı bilgi için irtibat:  
Teli : 0 (342) 360 12 00 Faks: 0 (342) 360 10 13  
E-Posta : [bilgi@gantep.edu.tr](mailto:bilgi@gantep.edu.tr) Elektronik e-<http://www.gantep.edu.tr/>



Bu belge 5078 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince görevli elektronik imza ile hazırlanmıştır.

## ÖZGEÇMİŞ

1980 yılı Eylül ayında Halep’de dünyaya gelen Khalil MHIMD IBRAHİM, ilkokulu, ortaokul ve liseyi Halep’te tamamladı. 1999 yılında Ürdün Üniversitesi Eczacılık fakültesinde lisans eğitime devam etti. 2004 yılında eczacılık fakültesinden mezun olan IBRAHİM üç yıl Halep’de Eczacı olarak çalıştı. 2012 yılında Kilis 7 Aralık Üniversitesi S.B.E.’nde Yüksek Lisans eğitime başladı. Aynı üniversitede Yüksek Lisans eğitime devam etmektedir.

## VITAE

Khalil MHIMD IBRAHİM was born in Aleppo, Syria in 1980. He got his primary, secondary and high school education in Aleppo. And he is graduated from Faculty of Pharmacy in Jordan 2004. University in 2005 He is worked in Aleppo as a pharmacist for eleven years. He is accepted for Master degree to the Institute of Social Sciences university.