

**T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNUN FARKLI  
TEORİLER AÇISINDAN ARAŞTIRILMASI: ADANA BÖLGESİNDE BİR  
UYGULAMA**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR**

**Tezi Yazan**

**Burak HOPLAMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

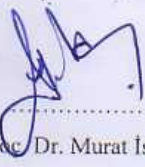
**MERSİN  
2011**

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

“Sağlık Sektörü Çalışanlarının Motivasyonunun Farklı Teoriler Açısından Araştırılması: Adana Bölgesinde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

  
Jüri Başkanı: Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

  
Tez Danışmanı / Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR

  
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Murat İsmet HASEKİ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

  
12.01.2012  
Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü  


Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın başından sonuna kadar yardımları ve destekleri için, ayrıca araştırmanın gerçekleşmesinde bana zaman ayırarak anket sorularının hazırlanması, uygulanması ve istatistiksel analiz ve değerlendirme çalışmalarındaki katkılarından dolayı tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aynı zamanda anket uygulamasında sorulara samimiyetle cevap veren sağlık çalışanlarına da teşekkür ederim.

Bunların yanı sıra bu yaşıma kadar bana her konuda yardımcı olan ve bu çalışmayı gerçekleştirirken benim sürekli ilerlememi sağlayan ve en büyük destekçim olan babam Op. Dr. Azmi HOPLAMAZ 'a şükranlarımı sunarım.

## ÖZET

### SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNUN FARKLI TEORİLER AÇISINDAN ARAŞTIRILMASI: ADANA BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

**Burak HOPLAMAZ**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR**

**Mersin - 2011, 101 sayfa**

Küreselleşen dünyada, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için sahip oldukları insan kaynaklarından en üst seviyede faydalanmak zorundadırlar. Varlıklarını sürdürme, rekabet edebilme, kar edebilme, topluma hizmet edebilme gibi işletme amaçlarına ulaşma insan kaynaklarının etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Motivasyon, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir çalışma sağlamasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, işletmelerin belirledikleri amaçları gerçekleştirmede önemli derecede katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı; motivasyon faktörlerinin Adana bölgesinde yer alan sağlık hizmetleri çalışanlarının üzerindeki etkisini belirlemek ve aynı zamanda motivasyon düzeylerini ortaya koymaktır. Nicel bir araştırmaya dayalı çalışmanın daha faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Öncelikle motivasyon kavramı ile ilgili literatür araştırması yapılarak, motivasyonun teorik alt yapısı ve yapılmış araştırmalar incelenmiştir. Çalışmanın uygulamalı bölümü Adana bölgesinde yer alan sağlık kurumlarına yönelik araştırma ile gerçekleştirilmiştir.

Bu amaç ile Adana bölgesinde; Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Seyhan Uygulama, Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Aşkın Tüfekçi Devlet Hastanesi'ndeki çalışanlar üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada, dağıtılan anketlerin tekrar toplanması ile elde edilen veriler, analiz edilmek üzere SPSS programına aktarılmıştır. İstatistik analizleri olarak da; güvenilirlik analizi, ortalama analizi ve karşılaştırma analizi Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

Yapılan anket ile Herzberg'in ‘‘Çift Faktör Teorisi’’ ve McClelland'ın ‘‘Başarı İhtiyacı Teorisi’’ olmak üzere bu iki teorinin çalışanlar üzerinde test edilmesi amaçlanmıştır. Anket aracılığı ile bu teorilerle ilgili elde edilen veriler, hastaneler ve çalışanlar açısından ele alınarak değerlendirmeler ve karşılaştırmalar yapılmıştır.

## **ABSTRACT**

### **RESEARCH ON FINDING OUT THE MOTIVATION OF HEALTH SECTOR WORKERS IN ADANA**

**Burak HOPLAMAZ**

**Master Thesis, Business Administration Department**

**Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Köksal HAZIR**

**Mersin - 2011, 101 Page**

In the globalizing world, business enterprises have to take advantage of the highest level of human resources which they own to continue their assets. As for the formation of this benefit depends on the work of human resources effectively and efficiently. Motivation appears as an important factor in providing effective and efficient working of human resources. Workers which have high motivation, have important role in realizing of business enterprises' goals.

The aim of this study is to examine impact of motivation factors of in Adana region healthcares' workers. At the same time this study aims to exhibit the motivation levels. Because of applied for a study will be useful primarily a study was made about the emergence of motivation related to the concept of motivation.

The practical section of study has been realized intended for healthcares in which Adana region. With this purpose survey study were made in Numune Education and Research Hospital, Seyhan Implementation of Education and Research Hospital and Aşkın Tüfekci State Hospital in Adana region. In this research the data which obtained from distributed survey were transferred to SPSS program for analysis. Relability analysis, the average analysis, comparison analysis were performed as statical analysis.

With this survey was aimed to test on workers with two theories. These theories are Herzberg's "Two Factor Theory" and McClelland's "Need of Success Theory". The data obtained through the survey on the theories discussed were made evaluations and comparisons in terms of hospitals and staff.

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İhtiyaçlar Modeli (Kaynak : Miljkovic,2007,s.56)	5
Şekil 1.2. Motivasyon Süreci (Kaynak : Özkalp ve Sabuncuoğlu,1995,s.86)	7
Şekil 1.3. Chris Argyris'in Olgun Olan ve Olmayan İnsan Modeli	21
Şekil 1.4. Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonları	23
Şekil 2.1. Motivasyon ve Davranış İlişkisi	25
Şekil 2.2. Abraham H.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	27
Şekil 2.3. Alderfer'in E.R.G. Kuramı	31
Şekil 2.4. Herzberg'in Hijyen ve Motive Edici Faktörler Modeli	33
Şekil 2.5. Motivasyon ve Beklenti İlişkisi	35
Şekil 2.6. Klasik Şartlandırma Şeması	37
Şekil 2.7. Klasik Şartlandırma ile Edimsel Şartlandırmanın Karşılaştırılması	38
Şekil 2.8. Wroom'un Beklenti Modeli (Kaynak : Birdal,Aydemir,a.g.e.,s.88)	40
Şekil 2.9. Porter ve Lawler Modeli (Kaynak: <a href="http://www.e-motivasyon.net/">http://www.e-motivasyon.net/</a> )	42
Şekil 2.10.Çalışanın Kazanç ve Çabasına Yönelik Algıları	43
Şekil 2.11. Bilimsel ve Örgütsel Amaçlar Arasındaki İlişki	43
Şekil 2.12.Bireysel ve Ögütsel Araçlar Arasındaki İlişki	45
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	57
Şekil 4.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörlerinin Ortalama Puanı	67

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1. Herzberg Çift Faktör Teorisine ilişkin algıları ölçme soruları	58
Tablo 4.2. Motivasyonu Azaltan-Düşüren Faktörler	59
Tablo 4.3. McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı Ölçme Soruları	60
Tablo 4.4. Güvenilirlik Düzeyini Gösteren Katsayılar	62
Tablo 4.5. Motive Edici ve Hijyen Faktörlerinin Önem Derecelerine İlişkin Puan Ortalamaları	63
Tablo 4.6. Motive Edici ve Hijyen Faktörlerinin Sağlanma Derecelerine İlişkin Puan Ortalamaları	64
Tablo 4.7. Tüm Katılımcı Bireyler Açısından Motive Edici ve Hijyen Faktörleri Puan Ortalamaları	65
Tablo 4.8. Katılımcıların Yer Aldığı Hastanelere Ait Puan Ortalamaları	66
Tablo 4.9. Motivasyonu Düşürücü Faktörlere İlişkin Bulgular	68
Tablo 4.10. Motivasyonu Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörlerin Doktor ve Hemşireler Ait Puan Ortalamaları	69
Tablo 4.11. Unvan Grupları İtibariyle Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyacı Puanlarının Ortalamaları	71
Tablo 4.12. Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyacı Puanlarının Ortalamalarına Göre Unvan Gruplarının Sıralaması	72
Tablo 4.13. Herzberg-Motive Edici Faktörler Kadın ve Erkekler Arasında Anlamlı Farklar	73
Tablo 4.14. Herzberg-Motive Edici Faktörler Hemşireler ve Doktorlar Arasında Anlamlı Farklar	75
Tablo 4.15. Herzberg-Motive Edici Faktörleri Kadın ve Erkekler Arasında İşyerinin Sağlamasına Yönelik Anlamlı Farklar	76
Tablo 4.16. Herzberg-Motive Edici Faktörleri Hemşireler ve Doktorlar Arasında İşyerinin Sağlamasına Yönelik Anlamlı Farklar	78
Tablo 4.17. Erkekler ve Bayanlar Arasında Motivasyonu Düşüren Değişkenlerin Rahatsız Etme Derecesi Konusunda Anlamlı Farklar	79
Tablo 4.18. Hemşireler ve Doktor Bayanlar Arasında Motivasyonu Düşüren Değişkenlerin Rahatsız Etme Derecesi Konusunda Anlamlı Farklar	81



## İÇİNDEKİLER

TEZ İMZA SÜRKÜLERİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. MOTİVASYON KAVRAMI VE YÖNETİM KURAMLARINDA

MOTİVASYON	3
1.1.Motivasyon Kavramı ve Süreci	3
1.2.Motivasyonun Önemi	6
1.2.1.Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi	9
1.2.2.Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	11
1.3. Yönetim Kuramlarında Motivasyon	13
1.3.1.Klasik Yönetim Teorisi	13
1.3.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	14
1.3.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı	15
1.3.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı	15
1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi	16
1.3.2.1. Klasik Beşeri İlişkiler	17
1.3.2.2. Modern Beşeri İlişkiler	19
1.3.3.Modern Yönetim Teorisi	22
1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı	23
1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	24

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. MOTİVASYON KURAMLARI</b>	<b>25</b>
2.1. Gereksinim ve Kapsam Kuramları	25
2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	26
2.1.2. Alderfer'in E.R.G. Kuramı	30
2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	31
2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	33
2.2. Süreç Kuramları	35
2.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Kuramı	36
2.2.1.1. Klasik Şartlandırma	36
2.2.1.2. Edimsel Şartlandırma(İşlevsel)	37
2.2.2. Bekleyiş Kuramları	39
2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	40
2.2.2.2. Porter ve Lawler'in Model	41
2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	42
2.2.4. Amaç Teorisi	45
2.2.5. Atıf Teorisi	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. SAĞLIK HİZMETLERİ</b>	<b>48</b>
3.1. Sağlık Hizmetlerinin Amaçları	48
3.2. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri	49

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4.YÖNTEM</b>	<b>55</b>
4.1. Araştırmanın Amacı	55
4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	55
4.2.1 Araştırmanın Yöntemi	56
4.2.2 Araştırma Modeli	56
4.3 Uygulama	60
4.3.1. Verilerin Değerlendirilmesi	61
4.3.1.1. Temel İstatistikler	61
4.3.1.2. Çift faktör kuramına ilişkin bulgular	62
4.3.1.3. Motivasyonu düşürücü faktörlere ilişkin bulgular	66
4.3.1.4. Başarı ihtiyacı kuramına ilişkin bulgular	71
4.3.2. Hipotezler ve Test Sonuçları	71

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>87</b>

## GİRİŞ

Kurumların varlıklarını devam ettirmeleri, sürekli bir değişim içerisinde olan çevreye uyum sağlayabilmeleri, faaliyetlerini gerçekleştirme açısından son derece önemlidir. Değişen koşullar sebebiyle mal ya da hizmeti talep edenlerin istekleri de değişmekte ve farklılıklar göstermektedir. Hizmet sektöründe; hizmeti talep edenleri memnun etmek için, iş yapabilme isteği yüksek çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacın karşılanması ise motivasyon kavramının önemini artırmaktadır.

Sağlık hizmetlerini talep eden hasta ve hasta sahiplerinin iyi bir sağlık hizmetine gereksinim duymasının yanı sıra ilgiye, güler yüze ve hastanın yaşadığı sıkıntı hakkında geri bildirim ihtiyaçları vardır. Hasta ve hasta sahiplerinin bu ihtiyaçlarını sağlık çalışanları yerine getirmektedir. Sağlık çalışanlarının da bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılaması onların görevlerine karşı duyduğu istek ile yani 'motivasyon' ile mümkün olmaktadır. Hastanede yer alan çalışanların motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, motivasyonlarını arttıran ve düşüren faktörlerin ortaya konması ve iyileştirilmesi daha verimli sağlık personelinin ortaya çıkmasını sağlayacağı gibi daha kaliteli sağlık hizmetlerinin gerçekleştirilmesine de uygun ortam sağlayacaktır.

### **Araştırmanın Amacı :**

Bu çalışmanın amacı, sağlık sektöründe yer alan çalışanların motivasyonlarına olumlu yada olumsuz yönde etki eden faktörlerin neler olduğunu ve motivasyon düzeylerini belirlemektir.

### **Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları :**

Gerçekleştirilen bu çalışma Adana bölgesinde yer alan üç ayrı devlet hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı sağlık sektöründe önemli bir yeri olan kamu hastaneleri ve onun en önemli personeli olarak görülen sağlıkçılar olmasından

ötürü, kamu hastanelerinde yer alan eczane, laboratuvar ve dış kaynak kullanılarak hizmet veren diğer birimlerin personellerine araştırma kapsamında yer verilmemiştir.

### **Araştırmanın Yöntemi :**

İlk olarak bu tez çalışmasında ‘sağlık sektöründe yer alan çalışanların nasıl motive olabildikleri’ hakkında bir literatür incelemesi yapılmıştır. Bu inceleme sonrasında elde edilen bulgulara dayalı olarak sağlık çalışanlarının motivasyonu nasıl algıladıkları ve motive olabilmek için beklentilerinin neler olduğunu ortaya koymak amacı ile bir araştırma modeli meydana getirilmiştir.

Meydana getirilen bu modeli kamu hastanelerinde uygulamak amacı ile dört bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket kamu hastanelerinde yer alan doktor ve hemşirelerden oluşan çalışan gruba yöneltilmiştir. Araştırma anketinde yer alan ana boyutlar ve alt boyutlarını kapsayan sorular kamu hastanelerinde yer alan çalışanların motivasyonlarını düşüren ve arttıran faktörleri belirlemek için uygulanmıştır.

Anketin uygulandığı hastaneler kamu hastaneleri olması dolayısı ile çok sayıda doktor ve hemşireye sorular yöneltilmiştir. Anket, uygulama yapılacak hastanelerde tez yazarı olarak ilgililerden izin almak sureti ile katılımcılara dağıtılmış ve toplanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. MOTİVASYON KAVRAMI VE YÖNETİM KURAMLARINDA MOTİVASYON

Latince “Movere” kelimesinde gelen bu kavram dilimizde harekete geçmek, teşvik etmek anlamlarına gelmektedir(Adair,2003:9). Buna ek olarak güdülenme, isteklendirme anlamları da vardır. Genel olarak motivasyon, harekete geçirme yönüyle ele alınmaktadır. Bu nedenden ötürü motivasyonu kişilerin kabiliyet ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek harekete geçirmek üzere teşvik edilmeleri olarak açıklayabiliriz (Eren, 1979:252). Diğer bir ifadeyle motivasyona insan organizmasını davranışa sevk eden, bu davranışın sahip olduğu şiddetin ve enerjinin seviyesini tayin eden, davranışları belirli bir yöne doğru yönelten, davranışların devamını sağlayan çeşitli iç ve dış nedenleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsayan bir kavram diyebiliriz (Arık, 1996:2). Buradan yola çıkarak motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır. Davranışın motive edilmiş olması, davranıştaki hareketlerin diğerlerine göre daha iyi organize edilmiş ve daha iyi yönlendirilmiş olmasıdır. Bu şekildeki davranışların icra edilişindeki canlılık, harcanan enerji, değişime ve dağılmaya karşı direnç gösterme süreleri davranışların motive edilmiş olduklarını göstermektedir.

Motivasyon psikologlar tarafından amaca yönelik davranışlar dizisini tetikleyen, bunları yönlendiren, devam etmesini sağlayan ve neticede durduran bir süreç zinciri olarak anlaşılmaktadır. Bundan dolayı motivasyon kavramı pek çok konuyu kapsamaktadır. Bunların yanı sıra motivasyon kavramı ile ilgili pek çok tanımda mevcuttur.

Motivasyon, bireylere karşı ne şekilde davranıldığı ve bireylerin yaptıkları iş ile ilgili neler hissettikleriyle ilgilidir( Keenan, 1995:5). İnsan ilişkilerini yönlendiren en önemli olgulardan birisi motivasyondur. Hangi alanda faaliyet gösterirse gösterebilir bütün işletme ve kuruluşların ortak amacı insanların çabalarını ortak amaçları gerçekleştirmeye doğru yoğun bir hale getirmektir. İş ne olursa olsun neticede istenen işin yapılmasıdır. İşin yapılabilmesi ise insanın işe karşı arzulu olmasını, işi

benimsemesini ve yeterli gayreti göstermesini gerekli kılar. Bireyde bütün bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir( Fındıkçı, 2002:373).

Motivasyon, birey ya da bireyleri belirli bir amaca doğru devamlı olarak harekete geçirmek üzere yapılan çabaların toplamıdır. (Eren, 2007:494). Motivasyon bir işi gerçekleştirme ve onu devam ettirme arzudur. Davranışı başlatan ve davranışa yön veren faktörler ile davranışın şiddetini ve sürekliliğini belirleyen değişkenler motivasyonu meydana getirmektedir (Dedehayır, 2003:2).

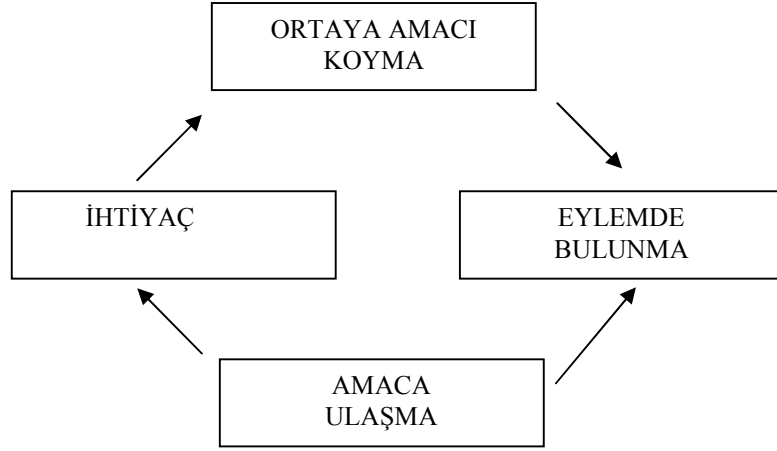
Dwight Eisenhower motivasyonu “ insanlara yaptırmak istediğiniz şeyleri, sanki kendileri öyle istiyorlarmış gibi yaptıрма sanatıdır” şeklinde tanımlamıştır. <http://www.psikososyalalem.com> (10.05.2011).

Bentley’e göre motivasyon; bir insanın içinde bulunan ve o insanın olumlu ya da olumsuz olarak bazı davranışlarda bulunmasını, belirli bireysel isteklere ulaşmasını ve bunların sonucunda tatmin olmasını sağlayan güçtür(Bentley, 1999:180). Başka bir tanıma göre motivasyon; bir işi gerçekleştirmeye karşı çalışanın içinden gelen bir arzunun var olmasına karşın, çalışana bir işi gerçekleştirmek üzere dışarıdan gelen bir güç ile istekli kılmaktır.

Motivasyon; genel ve basit olan tanımıyla insan davranışlarını istenilen tarafa yönlendirilmesidir.

İnsan davranışlarının ve bu davranışları etkisi altına alan faktörlerin değişmesi nedeniyle motivasyon ile ilgili bir çok tanım mevcuttur. Fakat motivasyonla ilgili yapılan tüm bu tanımların birbirinden farklı olmasına rağmen ortak olan yönü; bireyin davranışını etkileme ve bu etkiyle birlikte bireyi belirli amaçlar etrafında harekete geçirme anlamını taşımasıdır (Eren, 1979:252). Motivasyon sahip olduğu bu anlamdan dolayı istek, amaç, doyum ve moral gibi kavramları çağrıştırmaktadır.

Motivasyon, tatmin edilmemiş bir gereksinimin bilinçli ya da bilinçsiz olarak hissedilmesi ile başlar. Amaç, bireyin gereksiniminin giderilmesi için ortaya konur ve ortaya konan bu amaca ulaşmak üzere bir dizi eylem belirlenir. Gereksinimler doyurulduğu sürece, yerlerine başka ortaya çıkacağı için zincirleme bir şekilde bu döngü sürekli devam eder (Miljkovic, 2007:56).



**Şekil 1. 1. İhtiyaçlar modeli ( Miljkovic, 2007:56)**

Ortaya konan bu tanımlara dayanarak motivasyon kavramının temelinde üç ana faktörün bulunduğu söylenebilir (Tınaz, 2000:8 ).

- Bireyin özünde gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasına neden olan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörlerin aracılığı ile davranışın tetiklenmesi.
- Belirli bir amaca ulaşmak üzere davranışın değerlendirilmesi.
- Bireyin doğruladığı amaç doğrultusunda davranışın devam ettirilmesi.

Motivasyonun özünü güdü oluşturmaktadır. Güdü ise insanı hedefe doğru harekete geçiren bir iş durumudur. Güdü bireylerin yaşamlarına yön verdiği gibi aynı zamanda anlamda katmaktadır(Güney, 2000:470). Güdülerin önemi, ihtiyaç olma durumlarına paralel olarak değişiklik göstermektedir. Özellikle iş yaşamında güdülerin önem derecesi artmaktadır (Karlöf, 1996:114). Güdüler bireyde dürtü şeklinde kendini gösterir ve birey üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yarattığı uyarılma sonucunda oluşur. İnsanlar yaşamlarını daha anlamlı bir duruma getirmek ve



değerlendirmek amacıyla kendilerine özgü ihtiyaçlar yaratırlar ve bu ihtiyaçlar kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Bu sebepten dolayı güdüler ve ihtiyaçlar arasında sıkı bir ilişki mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:20).

Bilindiği kadarıyla tabiatta yer alan hiçbir nesne hiçbir sebep olmadan kendi durağan halinden hareketli duruma geçmez. Buradan yola çıkarak insan organizmasının da harekete geçebilmesi için bir takım nedenler olmalıdır (Arık, 1996:1). Herhangi bir birey herhangi bir işi yapmak üzere zorlanabilir fakat işi yapmak için gerekli istek bireyin kendi özünde olmalıdır. Motivasyonda da bireyin içinden gelen bu istek işi yaparken bireyin haz almasını sağlayan en büyük güçtür (Hagemenn, 1997:7).

Temel motivasyon tipleri şunlardır (Erkan, 1995:31):

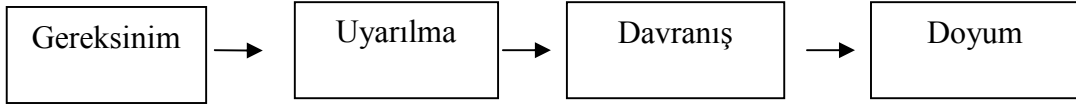
- Duygusal motivasyon
- Geleneksel motivasyon
- Değer sistemlerine dayalı motivasyon
- Amaçlara dayalı motivasyon

İnsanı harekete geçiren temel motivasyon tipleri farklı zaman ve ortamlarda farklı yoğunlukta etkili olabilmektedir.

### **1.1. Motivasyon Kavramı ve Süreci**

Herhangi bir güdü etkisi ile harekete geçme ve belirli bir eylemi gerçekleştirme motivasyonun sürecini meydana getirmektedir. Birey kendisinde herhangi bir eksiklik hissettiğinde bu eksikliği gidermek üzere bir takım davranışlarda bulunur (Aşıkoğlu, 1996:39).

Bir süreç olarak motivasyon; örgütün ve bireylerin gereksinimlerinin tatmini ile son bulacak uygun bir iş ortamı yaratarak, birey ya da bireylerin harekete geçmek için isteklendirilmesi ve harekete geçmesidir.(Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1975:86).



**Şekil 1. 2: Motivasyon Süreci (Özalp ve Sabuncuoğlu, 1995:86)**

Motivasyon sürecinin dört aşamadan meydana geldiği görülmektedir. Birinci aşamada belirli şeylere duyulan gereksinimler mevcuttur. Her ne olursa olsun bireyde bir gereksinim ortaya çıkarsa birey o gereksinimi karşılamak isteyecektir. Motivasyon başlangıcı bu şekilde olur. Daha sonra birey üzerinde itici bir kuvvetin meydana gelmesi için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekmektedir. İkinci aşamadaki bu durumun adı isteklendirmedir. Bireyin organizmasında meydana gelen uyarıcıların etkisiyle üçüncü aşamada yer alan davranışa geçer. Davranışın amacı, isteğin duyurulmasıdır. Birey de ortaya çıkan gereksinim doyum noktasına erişmiş ise birey kendini mutlu hissedecek bu durum da motivasyon sürecinin istenen şekilde tamamlanmış olduğunu gösterecektir birey de doyum oluşmaz ise bu defa da birey kendisinde bir eksikliğin var olduğunu hissetmeye başlar. Bu eksiklik birey üzerinde dengeyi kaybettirdiği gibi gerilime de neden olur. Birey görülen gerilim şiddetinin derecesi bireyin kişiliğine birey de ortaya çıkan gereksinimin önemine göre değişiklik gösterir. Fakat gerilimin var olması bireyin çalışma ortamında performansının düşmesine, ilişkilerinde çatışmalara ve isteksiz olmaya neden olabilir. Bu sebepten ötürü çalışan bireylerin kendilerini mutlu hissettikleri doyum noktalarını sürekli takip ederek bireye yardımcı olmak gerekir (Özalp ve Sabuncuoğlu, 1995:86).

Bütün bunların yanı sıra doyuma erişmiş bireyleri sürekli olarak mutlu oldukları noktada tutmak da zor bir durumdur. Bunun nedeni ise; bir noktada doyuma erişen birey kendisine yeni gereksinimler yaratmakta ya da başka bireyler tarafından yaratılan gereksinimlere erişmek için uğraş vermektedir. Burada yöneticinin yapması gereken çalışan bireyleri doyuma eriştiren yolları bulmaya gayret etmektedir (ÖzalpveSabuncuoğlu, 1995:87). Bunun yanı sıra yöneticinin empati kurma özelliğinin mevcut olması; durumu ve koşulları himayesinde çalışan bireylerin açısından girmesini, çalışanların histerini anlayabilmesini ve de çalışan bireylerin davranışlarının altında yatan amaçların neler olduğunu fark edebilmesini sağlamaktadır (Türko, 1973:74).

Yöneticilerde motivasyon sürecinin nasıl oluştuğundan bahsetmek gerekirse; yöneticiler çalışanlarından alabilecekleri en yüksek yerimi almak isterler. Her çalışanın bencil olduğunu ve tatmin alabilecekleri durumları aradıkları varsayımını yapan yöneticiler, tatminkarlığın doğuştan itibaren var olan bazı gereksinimlerin karşılanması sonucu ortaya çıkabileceğini kabul etmektedirler. Yöneticiler belirli bir anda bir kimsede ne tür bir ihtiyacın var olduğunu ve şiddetini tatmin ederler bu ise tatmin sağlanması için gereklidir. Daha sonra sağlanması gereken bu tatmine dayalı olarak yönetici o çalışanın ihtiyacını karşılayabilecek özel teşvik unsurunu seçerek etkili amaç olarak kullanır. Yöneticinin yarattığı bu etkinin doğuracağı istek çalışanları işleri aracılığı ile harekete geçirmektedir. Son olarak da çalışanların çaba ve hareketliliklerinin meydana getireceği verimlilik istenen sonucu sağlayacağından çalışanları mutlu edici bir faktör ortaya çıkmaktadır (Baykal, 1978:32).

## **1.2. Motivasyonun Önemi**

Motivasyon fonksiyonları hayatın her alanında ve hemen hemen bütün insanlar tarafından çok değişik şekillerde kullanılmaktadır. En küçük sosyal grup olan ailede dahi ebeveynler, çocuklarına başarılı olmaları karşılığında ödül vereceklerini söyleyerek çocuklarının davranışlarını belirli bir yöne doğru sevk etmeye çalışırlar. Devletler vatandaşlarını, uygarlık düzeyine yetişebilmek için daha fazla gayret etmeye özendirirler. Kendisi üzerine motivasyon unsurları uygulanan bir kişi, başka bir amaç için her hangi bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısacası motivasyon insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen hemen tüm insanların başvuracağı en etkili yöntemdir <http://www.dönüşümkonağı.net> (10.05.20011 ).

### **1.2.1. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi**

Yönetimde motivasyon; çalışanları farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin çalışan davranışlarını neden ve nasıl

yönlendirdiğinin anlaşılması, olumlu olan davranışları sürdürmelerinin nasıl sağlanabileceğinin araştırılması ile ilgilidir (Koçel, 2003:633). Çalışanların başarısı, iş yapma gücü ve verimlilikleri yöneticinin başarısını doğru orantılı olarak etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin kendi sorumlulukları altında yer alan çalışanlarından en uygun şekilde yararlanması gerekmektedir. Bu ise yöneticinin çalışanlarını en iyi şekilde motive etmesine bağlıdır (Garih, 2005:105 ).

Yöneticinin motivasyon konusu ile ilgilenmesi önemlidir çünkü yöneticinin başarısı çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermeleri ile beraber bilgi, kabiliyet ve güçlerini tam olarak belirlenen amaçlar doğrultusunda harcamak üzere sevk edilebilmelerine bağlıdır. Motive edilmiş bir personel daha iyi bir performans gösterecektir bu durumda motivasyon ile performansın yakın bir ilişki içinde olduğunu gösterir. Yönetici, çalışanın hissettiği memnuniyet sonucu yüksek motivasyon ile çalışmasının kendisi için önemli olduğu kadar, örgüt açısından da önemli olduğunu bilmelidir. Bundan dolayı iş gerekleri ile çalışanların ihtiyaçları arasında elinden gelen en iyi şekilde uyum sağlamaya çalışmalıdır. Çalışanlarının örgüt içi ve dışı fizyolojik, sosyal ve kişisel ihtiyaçlarını anlayan ve yorumlayabilen bir yönetici, çalışanlarından istenen işin gereklerini yerine getirerek, verimliliklerini en üst seviyeye çıkarmalarını bekleyebilir (Yılmaz, 2006:3).

Yönetici, örgütsel hedeflerin çalışanlar ile beraber gerçekleştirilebileceği gerçeğinin farkında olmalıdır ve her çalışanın aynı şekilde özendirme ve teşvikler ile motive olduğu düşüncesine kapılıp hataya düşmemelidir. Motivasyon, oldukça çeşitli olan insan ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir bu nedenle yöneticinin davranışları analiz edebilmesi ve çalışanların birbirinden farklı olduğunu çözümlenmiş önünde bulundurması gerekir. <http://www.emotivasyon.net> (13.05.2011). Çevresel faktörleri dikkate almak, davranışları ve hareketleri anlamak insanları neyin motive ettiğini bilmektir. Bundan dolayı birbirini iyi tanıyan, gözlemleyen bireyler aralarında yaşanan sorunları daha kolay çözmektedir. Böyle bir ortamda bulunan bir çalışan iş arkadaşları ve yöneticileri ile daha iyi ilişkiler kurabilir. Yöneticiler, her davranışın bir sebebi olduğunu unutmamalıdır. Tüm davranışların bir sebebe bağlı olması ve bu sebepleri anlamaya çalışarak üzerinde yoğunlaşmak her hangi bir durumda ortaya çıkacak sorunları tatmin etme, çözme veya engellemede yardımcı olacaktır (Motivasyonun Önemi, 2004).

Görüldüğü gibi motivasyon ancak davranışların gözlemlenip yorumlanması ile hakkında fikir yürütülebilecek bir konudur. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak bireylerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılmaktadır. Kişinin motivasyonunu, kişinin davranış şekli göstermektedir. Dolayısı ile yöneticilerin çalışan davranışlarını yorumlaması ve bu yorumlamanın sonuçlarını göz önünde bulundurarak çalışanları motive edecek model ve uygulamalar geliştirmelidir. Motivasyon konusu önderliğin tamamlayıcısıdır. Çoğu durumda etkin önderlik çalışanın motivasyonunu da etkisi altına almaktadır. Bu sebepten ötürü işletme yöneticilerinin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan biri de motivasyondur (Koçel, 2003:634 ).

Motivasyonun iki adet önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi motivasyonun kişisel bir olay oluşudur. Bir kişiyi motive edebilen herhangi bir durum yada olay başka bir kişiyi motive etmeyebilir. Diğer özellik ise motivasyonun ancak insanın sergilediği davranışlar sonucu gözlemlenebilmesidir. Çünkü motivasyon olayı bireyin iş yapma faaliyette olma ve bireyin sonuç elde etme arzusu ile ilgilidir. Bundan dolayı birey sahip olduğu özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Dolayısı ile kişi işten, iş de kişiden etkilenmektedir. İşin gelişmesi işi yapan bireye bağlıdır. Bu bağlam da birey sahip olduğu bilgiyi, kabiliyet ve becerilerini, kararlılığını ve arzusunu ise taşımakta ve iş performansını üst seviyeye çıkarmak için çaba sarf etmektedir. Motivasyon açısından önemli olan nokta bireylerin uygun bir ortamda kendileri için anlam ve diğer ifade işleri yapmalarıdır (Koçel, 2003:635).

Bireyin kendisini başarılı hissetmesini sağlayabilmek önemlidir. Bu başarının ise kriterlere dayalı olup olmaması pek önem taşımamaktadır (Gümüş, 1999:203). Yönetici, bireyin sahip olmak istediklerini diğer bir ifadeyle gereksinimlerini onlar bu gereksinimleri karşılayabilecek olanakları sağlar ise bireyi belirli bir davranışa dağ yönlendirebilir (Özalp vd.,2000).

### **1.2.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi**

Çalışanlar, örgüte mal ya da hizmet üretmek gibi bir amacı gerçekleştirmek üzere bulunan kişilerdir. Belirlenen amaçlara ulaşmak üzere sarf ettikleri çabanın

karşılığında kendilerine bazı şeyler vaat edilerek belirli bir yöne doğru kanalizasyon edilirler. Genel olarak çalışan bireyler ekonomik psiko-sosyal araçlar ile teşvik edilmeyi arzu ederler. Esas itibari ile amaçlara ulaşmak üzere gösterdikleri çabanın karşılığında yeterli bir ücret ve güvenlik içinde olmayı arzularlar. Sanayileşme süreciyle birlikte kentleşme hız kazanmış, üretim ve insanların refah düzeyi yükselerek çeşitli ihtiyaçlar ortaya çıkarak tüketim toplumuna geçiş teşvik edilmiştir (Özalp, 2000). Bunun sonucunda ise insanlar daha fazla tüketim de bulunmak için daha fazla gelir elde etmek ve harcamak durumunda kalmıştır. Bunlardan ötürü de etkin bir motivasyona duyulan ihtiyaç artmıştır.

Çalışanların davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini bilmek motivasyonda en önemli konudur. Davranış ne olursa olsun, her davranışın altında bir istek vardır. Bunu davranış sonrası amaç takip etmektedir, bireyin isteklerinin tatmin edilmesi, bireyin amaçlara ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Davranışın altında yer alan istek, bireyin içinden kaynaklanabileceği gibi dış çevreden de kaynaklanabilir. Bireyin mutluluğu amaçlarına ulaşabildiği ölçüdedir, amaçlara ulaşamaz ise birey huzursuzluk ve gerilim içerisinde olacaktır. Bu durum da olan bir birey ise çoğu zaman işe karşı isteksiz olacaktır.

Motivasyon, çalışanlar üzerinde daha fazla iş yapma isteği oluşturabilecek faktörleri saptamayı ve saptanan bu faktörleri mümkün olduğu müddetçe karşılamayı amaçlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların işe istekle gelmelerini ve çalışmalarını sağlamaktır.

Motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek yöntemlerin sağlanması ile olur. Motivasyon çalışanın çaba ve faaliyetlerini örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yönlendirilmesidir. Çalışanları yönlendirmeyi başarmak ise çalışanların ihtiyaç, istek ve beklentilerine karşılık bulabileceği uygun ortamı hazırlamaya bağlıdır. Bireye sunulan uygun ortam, bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesini ve dolayısı ile de işi yapmaya daha istekli olmasını sağlayacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak çeşitli içsel ve dışsal araçlar bireyin bulunduğu örgütün amaçlarını benimsemesine ve örgüt amaçlarına ulaşmak için çabalarını yoğunlaştırmasına yani motivasyona neden olmaktadır. Çalışanları motive etmek zor bir

iştir çünkü bireyin doğuştan beri var olan karakter özellikleri ve buna ek olarak bireyin davranışlarını etkisi altına alan, belirleyen sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel gibi bir çok faktör bulunmaktadır.

“Bireyleri motive etmede kullanılan özendiriciler” çalışanları motive etme de her yöneticinin bilmesi gereken önemli bir husustur. Fakat bu özendiricilerin önemi kişiden kişiye ve duruma göre değişir. Eğer motivasyon planları bu özendiricilere dayanılarak uygulanırsa daha başarılı olur. İnsanları motive etme de kullanılan bazı özendiriciler şunlardır:

- Gelir ( maaş, prim vs.)
- Güvenlik ( emeklilik, çeşitli sigortalar gibi)
- Yükselme imkanları
- Cazip iş
- Yapılmaya değer bir iş
- Uygun statü
- Kişisel yetki ve güç kazandırma
- Özel yaşama saygı
- Kararlara katılım
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi benimseme
- Amaç birliği sağlama
- İyi iletişim kurma
- Başarıyı ödüllendirme
- Boş zamanları değerlendirme konusunda uğraşlar belirleme
- Cezadan ziyade olumlu pekiştirme kullanma

İnsanları motive etmede en önemli özendirici ise “ insana insan gibi davranmadır” <http://www.sorucevap.com> (13.05.2011).

### **1.3. Yönetim Kuramlarında Motivasyon**

Motivasyon açısından yönetim kuramlarına baktığımızda bazı kaynaklarda “geleneksel kuram, insan ilişkileri kuramı ve insan kaynakları kuramı”(Draft, 1994:513) olarak kategorize edilirken bazı kaynaklarda ise “rasyo- ekonomik insan, sosyal insan, kendini tamamlayan insan ve karmaşık insan kuramları” (Armstrong, 1984:72) olarak kategorize edilmektedir. Örgüt kuramlarının, gerek yönetim ve örgüt yapıları gerekse motivasyonla ilgili konuları kapsamasından dolayı motivasyon açısından yönetim kuramları ifadesi kullanılmaktadır. Yönetim kuramları tarihi açısından bakıldığında üç adet temel kuram karşımıza çıkmaktadır. Bu kuramlardan birincisi Klasik Yönetim Teorisi, ikincisi Neo-klasik Yönetim Teorisi ve üçüncüsü ise Modern Yönetim Teorisidir. Bu teoriler, yöneticinin karşılaşacağı problemlerin üstesinden gelme de kullanabileceği araçların sayı ve etkinliğini arttırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele alınabilir. ” (Armstrong, 1984:72).

#### **1.3.1. Klasik Yönetim Teorisi**

Buhar makinesinin 1774 yılında keşfedilmesi ile mevcut olan ekonomik, teknolojik ve sosyal yapıda birçok değişimler yaşanmış ve yeni anlayışlar ortaya çıkmıştır. Yaşanan değişimlerin en önemlisi ise üreticilerin ve tüketicilerin birbirinden ayrılması olmuştur. Bu değişimlerin öncesinde insanlar kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim yapar iken, değişimlerden sonra diğer insanlar içinde üretim yapmaya başlamışlardır. Bu durumun neden olduğu sonuçların başında ise kitle olarak üretimin ortaya çıkması ve pazarın doğmasıdır. Böylece kitle üretiminin gerçekleştirildiği fabrikalar artarak çıkmıştır. Zaman içerisinde işletmeler sanayi toplumunun en önemli kurumu olmuş ve bu gelişmeler “İşletmecilikte devrim” veya “örgütsel devrim” olarak yönetim literatüründe yerini almıştır. Makineleşmiş endüstri ve sermaye birikiminin artması: teşebbüs sahibi olan kişilerin bir fonksiyonu olan yönetim işini, yöneticiliği kendilerine meslek edinmiş kişilere devretmesidir. İşletmelerin zamanla büyümeleri, teknolojik gelişmeler ve işletmelerin daha karmaşık bir hal almaları nedeniyle yöneticilere olan ihtiyaç artmış ve yönetici sınıfı oluşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler yönetim de devrim olarak adlandırılmaktadır (Dinçer, 1996:104).



Klasik yönetim kuramı; etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmış ve en iyi yönetim ve örgüt yapısını ortaya koymaya çalışmıştır. Klasik yönetim kuramı; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımı olarak üç ana gruba ayrılmıştır (Koçel, 1998:120).

### **1.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Amerikalı mühendis Frederick W.Taylor tarafından yapılan bilimsel yönetim yaklaşımı, 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan sonrasın da Avrupa ve Amerika’da yayılan sanayi devrimine dayanmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1996:16).

20. yüzyılın başlarında Taylor ve arkadaşları sanayideki verimliliğin nasıl artırılacağı ile işçi işveren menfaatlerinin nasıl bir araya getirilebileceğini araştıran çalışmalar yapmıştır. Taylor, çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmalarda, çalışanların işlerini yerine getirirken çoğu zaman gereksiz hareketlerde buldukları ve vücut organlarından tam olarak faydalanamadıklarını görmüş ve görevlerini yerine getirirken sürenin uzadığını ve çalışanların kendilerini daha fazla yordüğünü tespit etmiştir.

Bu nedenle Taylor, teknolojik araçlar ve hammadde miktarı gibi faktörleri de dikkate alan hareket ve zaman etütlerinin yapılmasını istemiştir. Hareket ve zaman etütlerinin ölçümleri gerçekleştirilirken işçi yoğunluğu ve denetim gibi faktörlerin bu çalışmaları etkisi altına alacağını belirterek etkinlik için çalışan ve yönetimin işbirliği içerisinde olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bunların yanı sıra çalışanlardan azami ölçüde yararlanmak için prim ve ikramiyeler gibi parasal teşvikler savunulmuştur (Saylan, 1973:27).

Taylor, 1911 de çıkardığı Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri isimli kitabında, motivasyonun nasıl artırılacağı ele almış ve yönetim ile ilgili bir takım temel ilkeler ortaya koymuştur.

Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir;

- Yönetimde bilimsel yöntemlerin uygulanması ve geliştirilmesi.
- İşçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımların kullanılması .
- Çalışanlara bilimsel öğretim, eğitim ve kendilerini geliştirme imkanlarının sağlanması .
- Yönetim ve çalışanların görevlerinin ayrılması ve bu işi grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğinin teşvik edilmesi .

Bilimsel yönetim yaklaşımı bu ilkeler ile maksimum seviyede verime ulaşmanın yollarını vurgulamakta ve maksimum verime ulaşmak için insanı makineye ek bir üretim faktörü olarak ele almaktadır (Özalp, 1988:85). Çalışanların yüksek performans göstermeleri için ekonomik ödüllerin gerekliliğini ifade eden bilimsel yönetim yaklaşımı “teşvik edici ücret” ya da “parça başına ücret” sistemini önermiştir. Bu yaklaşımı kısaca özetlenmek gerekirse; örgütsel verimliliği elde etmek için makine-insan ilişkisi üzerinde durmuş ve çalışanların motivasyonunu sağlama da temel faktör olarak parayı öngörmüştür (Saylan, 1973:27).

#### **1.3.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Yönetim sürecimi yaklaşımı ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini temel almaktadır. Bu sebepten ötürü bilimsel yönetim yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir. Fakat yönetim süreci yaklaşımı organizasyonu bütünü ile ele alarak bu konuda temel ilkeler ortaya koymuştur (Koçel, 1998:123).

Yönetim süreci yaklaşımında, yönetim bir işlevler dizisi olarak ele alınmaktadır. Örgütlenme, emir verme, planlama ve kontrol önemli yönetimsel işlemler olarak kabul görmüştür. Böylece yönetimi süreç olarak ele alan yaklaşım Henry Fayol tarafından başlatılmıştır(Aydın, 1991:99).

#### **1.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı**

Alman sosyolog Max Webber’in bürokrasi yaklaşımı modeli klasik kuramın 3. Yaklaşımıdır. İşlerin geciktirilmesi yokuşa sürülmesi, formalite anlamının tam tersine bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Max Webber’e göre bu yaklaşım etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısıdır (Peker, 1995:75).

Webber, güç ve otoriteyi esas alarak gerçekleştirdiği bu çalışmasında bir alt konu olarak ele aldığı ve bürokratik yapılar olara adlandırdığı bürokrasi konusuna da ayrı bir ilgi göstermiştir (Gerth and Mills, 1958:214).

### 1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Gerçekte klasiklerin kavram ve ilkelerine dayanan neo-klasik yönetim kuramı çalışanları ilk kez insan olarak araştırıp sosyal insan kavramını ortaya koymuştur. Bu yaklaşımın ana düşüncesi; örgüt yapısı içerisinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun kabiliyetlerinden en yüksek seviyede faydalanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek, örgütte yer alan sosyal grupları ve bu grupların özelliklerini tanıtmaktır. 1929 Dünya Ekonomik krizinin patlak vermesi ve giderek artan işletme sorunları klasik teorinin yetersizliğini ortaya çıkarmış ve bu krizin sonucunda insan kaynağının azalması, insana verilen önemin daha da artmasına sebep olmuştur. Bunun yanı sıra Amerika’da Elton Mayo ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği Hawthorne çalışmalarının neo-klasik örgüt teorisinin gelişimine önemli ölçüde katkısı olmuştur. İnsan davranışını ön planda tutan bu yaklaşım ‘‘Davranış Bilimleri Yaklaşımı’’ veya ‘‘Beşeri İlişkiler Yaklaşımı’’ olarak bilinmesi ile birlikte günümüzde de ‘‘Organizasyonel Davranış’’ olarak bilinmektedir (Ertürk, 1995:19).

Hızlı kentleşmenin neden olduğu sosyal sorunlara çözüm getirmek için sosyoloji ve psikoloji bilimlerinden de yararlanılmaya başlanması davranış bilimlerin önemine dikkat çekerek daha katılımcı, daha demokratik insana ve insan davranışlarına önem veren Beşeri İlişkiler olarak adlandırılan yeni bir örgüt teorisinin doğmasına neden olmuştur. Beşeri İlişkiler yaklaşımı; psikolojiden, sosyolojiden ve sosyal psikolojiden alınan varsayımlara dayanmaktadır (Dinçer, 1996:145).

Psikolojiden alınan varsayımlar;

- İnsanlar farklı şekillerde motive edilir ve harekete geçirilirler.
- İnsanlar her zaman ussal davranmazlar.
- Yönetici konumunda yer alan, insan ilişkileri hakkında eğitilebilirler.

Sosyolojiden alınan varsayımlar;

- İşyerindeki sosyal ortamı sadece yönetim ile değil, grup üyeleri ile de etkilenmektedir. Grup üyeleri iş yerindeki mevcut sosyal ortamın etkisi altında kalır.
- Örgüt karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan sosyal alt sistemlerden meydana gelen bir yapı olarak düşünülmelidir.

Sosyal psikolojiden alınan varsayımlar;

- Kararlara katılabilme imkanı moral ve verimliliği olumlu yönde etkiler.
- İsbetli kararlar almak ve işbirliği için takım olarak çalışılmalıdır

Bu teoriler ayrıntılarıyla devam eden bölümlerde ele alınmıştır.

### **1.3.2.1.Klasik Beşeri İlişkiler**

1930 ile1950 yılları arasında olan bu dönemde örgütlerin daha çok insan unsuru üzerinde durulmuştur. Klasik yönetim tarzına bir tepki olarak geliştirilen bu yönetim anlayışının Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric'e ait Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalar ile başladığı kabul edilmektedir. Ayrıca Harwood, Yankee City, Javistoock Enstitüsü, Liderlik ve grup yaşamı gibi birçok araştırma yapılmıştır.

#### **Hawthorne Araştırması :**

Mayo ve arkadaşları, çalışanlar üzerinde araştırmalar yaparak verimliliği arttıran ya da azaltan nedenleri bulmaya çabaladılar. Gerçekleştirdikleri bu çalışmalar sırasında bir takım iyileştirmeler yapılmasına rağmen verimliliğin hiç artmadığı görülürken kimi zamanda iyileştirme yapılmamasına rağmen verimliliğin arttığı görülmüştür. Bu durum araştırmacıları fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerinde durmaya yöneltmiştir. Bu aşamada: hipotez; verimlilik ancak çalışanların motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından yani sosyal faktörler tarafından belirlenebileceği olmuştur (Koçel, 1998:144).

Elton Mayo ve arkadaşları gerçekleştirdikleri bu çalışmaların sonucunda verimlilik artışının nedenlerini iki faktöre dayandırmışlardır. Bu faktörlerden birincisi; çalışan için kural ve ilkelerden daha çok psiko-sosyal faktörlerin etkili olduğu ikinci ise; çalışanların küçük iş grupları aracılığı ile birbirlerini daha yakından tanıma ve samimi ilişkiler geliştirme fırsatı elde etmeleridir.

Howthorne araştırmalarında elde edilen sonuçlar ise (Özkalp, 1988:92)

- Ekonomik değeri olmayan ödüller işçilerin mutluluğunu etkilememektedir.
- Yüksek düzeyde uzmanlaşma iş bölümünün yeterli düzeyde olduğunu göstermez.
- Çalışanların fiziki kapasitesinden ziyade sosyal kapasitelerinin yapılan işin miktarını belirlediği
- İnsan esas itibariyle sosyal ihtiyaçlar ile motive olur.

Bu sonuçlar yönetim yaklaşımlarına önemli katkılar ve farklı bakış açısı kazandırmıştır.

### **Harwood Araştırmaları :**

Harwood imalat işletmesi, pijama imalatı yapmakta olan bir kuruluştur. 2.Dünya savaşının ardından müşteri taleplerine cevap vermek için sıklık ile model değişikliği yapmakta ve bu sık model değiştirme de; çalışanların şikayetlerine, işe devamsızlıklara ve işten ayrılmaların artmasına neden oluyordu. Bunların yanı sıra değişiklikler nedeni ile üretim hızla düşüyor ve tekrar eski üretim seviyesine gelmesi zaman alıyordu. İşten ayrılan işçilerin yerine alınan yeni işçiler, yeni modelleri üretme de eski işçilerden daha başarılı oluyorlardı. Bu sebeplerden ötürü şirket, bu tür olumsuzlukları yok edecek veya azaltacak araştırmaların yapılmasına karar vermiştir. Bu amaç ile üç ayrı grupta yer alan deneklere üç ayrı yöntem uygulanmıştır (Eren, 1993:14).

Birinci grup: Yeni belirlenen modelin yapımına ilişkin yöntemlerin çalışanlara bildirilmesi

İkinci grup: Temsilciler grubunun, yeni üretim yönteminin belirlenmesine katılmalarının sağlanması

Üçüncü grup: Deney grubunda yer alan tüm çalışanların yöntemin belirlenmesinde kararlara katılma hakkı verilmesi

Yapılan deney sonucunda alınan sonuçlar şöyledir (Eren, 1993:26); Birinci grupta, model değişikliğinden sonra üretim düşmüştür. İşe devamsızlıklar, yöneticiye karşı düşmanca tavırlar işten ayrılmalar görülmüştür. İkinci grupta ise üretimin hızla düşmesine rağmen kısa bir süre içinde etkisinden daha fazla yükseldiği görülmüş ve birinci grupta mevcut olan olumsuz davranışlar azalmıştır. En olumlu sonuç ise üçüncü gruba aittir. Başlangıçta üretim düştü ise de çok kısa bir süre içinde üretim tekrar artmış, birinci ve ikinci gruplarda görülen olumsuzluklar hiç görülmemiştir.

Harwood araştırması, çalışanların değişiklik ile ilgili planlara katıldıkları zaman değişimi kendileri için yeni bir imkan olarak algılandıklarını göstermiştir. Çünkü çalışanların kararlara katılmaları anlar için psiko-tatmin sağlayacaktır. Bu kararlara katılma faaliyetleri; çalışanlarda bir coşku yarattığı gibi anların tecrübe ve bilgilerinden de yararlanmaya olanak sağlamaktadır. Bunların yanı sıra karara katılmalar da, karara katılan çalışanın uzman veya ilgili olduğu alanlarda karara katılmalarına önem verilmelidir. Aksi takdirde çalışanın da katılımı ile alınan kararlarda olumsuz sonuçlar doğabilir ve işletme zarara uğrayabilir(Eren, 1993:28).

### **1.3.2.2.Modern Beşeri İlişkiler**

2. Dünya savaşının ardından Davranış Bilimleri ile ilgili araştırmaların hız kazanması Modern Beşeri İlişkilerin gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu araştırmaların esas amacı işletme de yer alan çalışanların kendilerini tanımasına olanak vermek ve örgüt ile çevre arasında uyumu sağlamaktır. Bu yaklaşım doğrudan doğruya çalışanların problemleri ile ilgilenmek yerine daha çok yönetimle ilgilenmiştir

Modern Beşeri İlişkiler yaklaşımına en fazla katkı da bulunan bilim adamları Douglas McGregor, Rensis Likert, Kurt Lewin, Chris Argyris ve George V. Harnans' dır (Eren, 1993:239).

### **Douglas McGregor X ve Y Teorisi :**

Douglas McGregor 1950'lerin sonlarında insan doğası ile motivasyon arasındaki ilişkinin önemi üzerinde durmuştur. Çalışanların motivasyonunu sağlamak için yöneticilerin iki yaklaşımdan faydalandığını savunmuştur. Bu yaklaşımlardan birisi negatif özellik taşıyan teori X, diğeri ise pozitif özellik taşıyan teori Y'dir <http://www.tedariksistemi.com> (15.05.2011).

Diğerk bir ifadeyle; Douglas McGregor teorilerinde iki insan tipinden bahsetmektedir. Bu insan tiplerinden birincisi X, ikincisi ise Y teorisidir. Bu iki teori birbirine zıt iki ucu veya sınırı temsil etmektedir (Hicks, 1975:382).

X teorisi; ortalama bir insanın çalışmayı sevmediğı, iş yapmaktan kaçırıldığından dolayı örgütsel amaca yönelik çalışmalarını sağlamak için bu tip insanları zorlamak, kontrol etmek, yönetmek ve ceza ile korkutmak gerektiğini varsayar.

Çalışanları X teorisi ile değerlendiren bir yönetici, çalışanlarını örgütün yapısına uygun pasif bir unsur olarak görecektir ve çalışanlarına karşı otoriter bir yönetim sergileyecektir. Douglas McGregor X teorisine uygun davranış gösteren bir yöneticinin; çalışanlarına hem bireysel hem de iş ortamında saygı ve başarıyı sağlayamayacağına inanmasından ötürü örgüt ve birey amaçlarının kaynaştırılması adını verdiği Y teorisini geliştirmiştir.

Y teorisi ise; Ortalama bir insanın çalışmaktan kaçmadığına, çalışmanın onun için dinlenme ve eğlenme gibi bir süreç olduğuna, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesi halinde belirlenen amaçlara ulaşmak için kendilerini yönetip, kontrol edebileceklerine, uygun koşullar sağlandığı müddetçe sorumluluk aldıklarına ve ihtiyaçlarının tatmin etmesiyle örgüte olan bağlılığın kendiliğinden oluşacağını varsayar.

Douglas McGregor' un Y teorisini tercih eden bir yönetici: katılımcı bir yönetim ve davranış tarzı sergileyerek çalışanlarına denetim uygulamak yerine, onları geliştirmeyi amaçlayarak motive edecek ve çalışanlarına uygun ortamı sağlayarak

çalışanlarının gerçek potansiyellerini göstermelerini sağlayacaktır. Dauglas McGregor' a göre bir örgütte başarılı bir yönetimin olması Y teorisinin olup olmamasına bağlıdır.

### **Chris Argyris Olgunlaşma Teorisi :**

Argyris' in gerçekleştirdiği çalışmalar neticesinde, çalışanlara iş ortamında yükselme ve yetki kullanma olanaklarının tanınması ile çalışanların motivasyonun sağlanması örgütsel amaçlara ulaşma da önemli bir yöntem olduğunu görülmüştür (Dessler, 1979:341). Argyris' e göre; bireyler zaman içerisinde gelişme gösterdikçe olgun bir duruma geleceklerdir.

Olgun insan; kendini bilen, olayların farklı yönlerini görebilen, bağımlı olmayan, inisiyatif kullanabilen şimdiki ve gelecekteki insan tipidir. Olgun olan ve olmayan insanın özellikleri şekilde yer almaktadır (Dinçer, 1996:161).

OLGUN OLMAYAN ÖZELLİKLER	OLGUN OLAN ÖZELLİKLER
Pasif	Aktif
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı Davranışta Bulunma	Değişik Davranışta Bulunma
Yüzeysel İlgi	Derin İlgi
Kısa Dönemli Bakış Açısı	Uzun Dönemli Bakış Açısı
Astlık Durumu	Üstlük Durumu
Kendi Duyarlılığından Yoksun	Kendine Duyarlılık

**Şekil 1.3. Chris Argyris'in Olgun Olan ve Olmayan İnsan Modeli**

Argyris örgütlerde var olan özellikleri ele almış emir komuta, denetim Alanı, liderlik gibi ilkelerin olgun insanın özellikleri ile tamamen zıt olduğunu belirtmiştir (Şimşek, 1995:209). Klasik örgütlerin sahip olduğu ilkeler; insanları makinelere ek, pasif durumda ve günlük-gerekli olan işleri yapan bir varlık olarak görülmesine neden olmuştur. Bu sebeple de örgütler olgunlaşmamış insanlara uygun kurallar ile yönetilmiştir.



### **Kurt Lewin' in Güç Analizi :**

Lewin, örgütü birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlamaktadır. Örgütte var olan bu güçler sosyal ve psikolojik baskı unsurlarından ibarettir. Bu durumda, örgütü anlamak ve örgütte var olan bu güçler arasındaki dengeyi sağlamak zorunda olan yöneticilerin başlıca yardımcısı davranış bilimleri ve psikoloji olmaktadır. <http://www.destegi.com> (15.05.2011).

Örgütte yer alan bu güçlerden birincisi; örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve yöneticinin verimliliği arttırmak üzere çalışanlara uyguladığı örgütün gücünü gösteren itici güçtür. İkincisi ise itici güçlerin etkisini azaltan veya sınırlayan sınırlayıcı güçlerdir. Lewin'e göre itici güçler ile sınırlayıcı güçlerin eşit olduğu nokta örgütün içinde dengenin sağlandığını gösterir. İtici güçler arttığı, sınırlayıcı güçler ise azaldığı müddetçe denge örgütün lehine olacak ve süreklilik kazanacaktır.

### **1.3.3.Modern Yönetim Teorisi**

Yönetim ve organizasyon konusundaki modernizasyon yaklaşımları, 1950 ve 1960 yılları arasında Modern Yönetim Teorisinde neo-klasik yaklaşıma paralel olarak başlatılmıştır. Bu yaklaşımın temelini oluşturan akımlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır. <http://www.ikademi.com>(16.05.2011). Klasik yönetim teorileri sadece örgütü, neo-klasik yönetim teorileri ise sadece insanı ele almışlardır. Örgüt ile insan arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurmamışlardır.

Modern teoriye göre örgüt, bütün unsurları ve çeşitli yönleri ile ele alınır. Modern Yönetim teorisine göre örgüt uyum gösterebilen yani yaşamını devam ettirebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır. <http://www.ozyazilim.com> (16.05.2011).

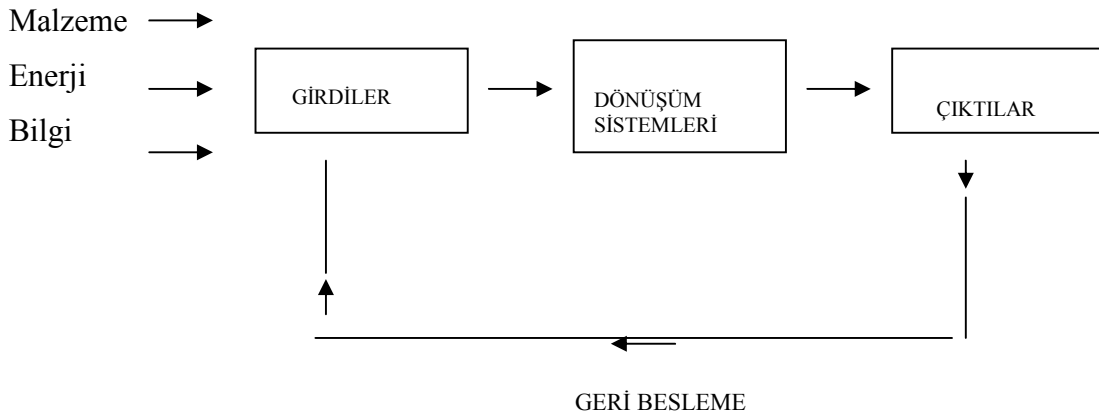
#### **1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan daha ziyade belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde uygulanan bir düşünce

tarzı, bir method ve bir yaklaşımdır. Bu kavram bilimsel olarak ilk defa 1920'lerde Bertalanffu tarafından kullanılmıştır. Bu dönemde yer alan çalışmalar bütün sistemler için geçerli olan genel ilke ve prensipleri oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik matematik ve biyoloji ağırlıklı bir alanda gerçekleştirilmiştir(Koçel, 1979:79).

Sistemi, parça-bütün, sibernetik ve diyalektik gibi üç değişik açıdan tanımlamak mümkündür. Birincisi karşılıklı ilişki içinde olan parçalar bütünüdür. İkinci bir etki yapıldığında karşılık ( çıktı ) veren bir süreçtir. Üçüncüsü ise, iç çelişkisi bulunan her şey sistemdir (Saylan, 1973:42). Modern örgüt ve yönetim teorilerine göre örgütü anlayabilmek için; örgütü, parçaları arasındaki ilişkileri ve sistemdeki değişikliklerin birbirine bağımlı olduğu bir bütün olarak incelemek gerekmektedir (Eren, 1993:38). Bu tanımdan yola çıkarak; sistem yaklaşımında bütünü anlamak için var olan diğer alt sistemleri ve bu alt sistemlerin diğer sistemler ile olan ilişkilerini de anlamak gereklidir.

Sistemin; girdi ( input ), çıktı ( output ), süreç ( process ) ve geribildirim ( feedback ) olmak üzere 4 temel ögesi vardır.



**Şekil 1.4. Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonları (Eren,1974)**

Yönetim sürecinde sistem yaklaşımı, örgüt faaliyetlerinin başarılı olması için iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün olarak görülmesini ve değerlendirilmesini esas alır. Bu yaklaşımın ağırlık noktası örgüt elemanları veya alt sistemler arasında yer alan ilişkilere (Birdal ve Aydemir, 1992:34). Birey sahip olduğu kişiliği, ümitleri ve örgütten beklentileri doğrultusunda davranışlar gösterir ve arzularını tatmin etmeye çabalar (Dinçer, Fidan, 1996:71).

Sistem yaklaşımına göre, insanları davranışta bulunmaya teşvik eden bir çok neden vardır. Bu nedenleri tespit etmek ve insan davranışlarına bir anlam vermek motivasyon açısından önemlidir. Örgüt içerisinde çalışanların motivasyonunu sağlamak için anları davranışa teşvik eden nedenlerin anlara sunulması gerekmektedir.

Sistem yaklaşımının sağlandığı faydalar ise; iç ve dış çevre faktörlerini bir bütün olarak ele alma imkanını verir, problemlerin yer alabileceği alanlar hakkında kapsamlı bir sınıflama yapar, problemleri teşhis etme de "bir tek neden " üzerinde durma alışkanlıklarına fırsat vermez ve sistemi bir bütün içinde ele alarak çözümler, geliştirme imkanı verir. <http://www.genelbilge.com> (18.05.2011).

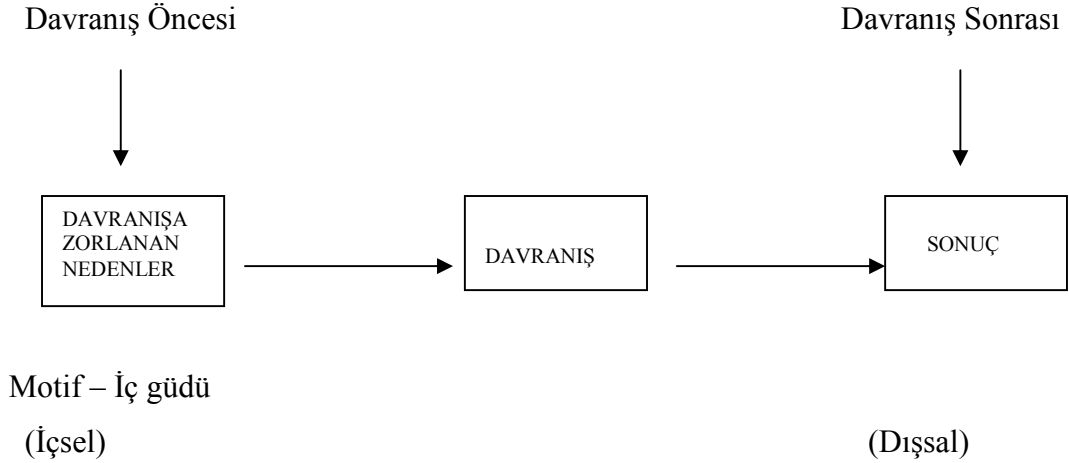
### **1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı; klasik, neo-klasik ve sistem yaklaşımları ile birlikte ele alınan ve bu yaklaşımların hangi koşullar altında daha yararlı ve etkili alabileceğini araştıran ve aynı zamanda örgütleri birer sistem olarak değerlendiren bir yaklaşımdır (Şimşek, 1995:95). Klasik ve neo-klasik teoriler, en iyi örgüt ve yönetim yapısını belirlemeye uğraşmışlar ve düzgüsel bir düşünce ortaya koymuşlardır. Modern Kuramlar ise tanımlayıcıdır. İhtimalleri dikkate almakta, içinde bulunulan durum ve şartlara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır (Koçel, 1979:184).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon üzerine yapılan kuramlar, bireylerin sergiledikleri davranışların sebeplerini ve bu davranışlara sebebiyet veren süreçleri açıklamak üzere ortaya atılmıştır. Motivasyon kuramları gereksinim-kapsam ve süreç kuramları olarak iki grupta ele alınmaktadır.



Şekil 2.1. Motivasyon ve Davranış İlişkisi (Koçel, 2005:637)

#### 2.1. Gereksinim ve Kapsam Kuramları

Gereksinim ve kapsam kuramlarının her birinde motivasyona ilişkin temel nokta bireylerin gidermeye çalıştıkları ihtiyaçlarıdır. Bireylerin neden bu şekilde davrandıklarına bir cevap aranmıştır. İş görenlerin gereksinimleri yok ise veya gereksinimler var fakat yönetim tarafından fark edilmiyor ve bilinmiyor ise iş göreni motive edecek onu harekete geçirecek fazla bir şeyin olduğundan söz edilemez. Yöneticilerin; iş görenleri harekete geçirecek, onları motive edecek gereksinimlerini

bilmesi gerekir. Dahası eğer iş görenin kendi tarafından bilinmeyen gereksinimleri var ise bunlarında yönetici tarafından iş görene hissettirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak kapsam-gereksinim kuramları, bireylerin güdülerini doymak üzere ulaşmak istediği hedefleri tanımlamak ile ilgili kuramlardır. Diğer bir deyişle; gereksinim-kapsam kuramları, bireylerin neler tarafından güdüldüğüne ve gereksinimlerin doğasına önem vermektedir(Mullins, 2002:426). Gereksinim-kapsam kuramlarının içerisinde; Maslow' un ihtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı, Alderfer' in E.R.G. kuramı, Herzberg'in Çift-Faktör kuramı ve Murray ve McClelland'ın öğrenilmiş güdüler kuramı yer almaktadır.

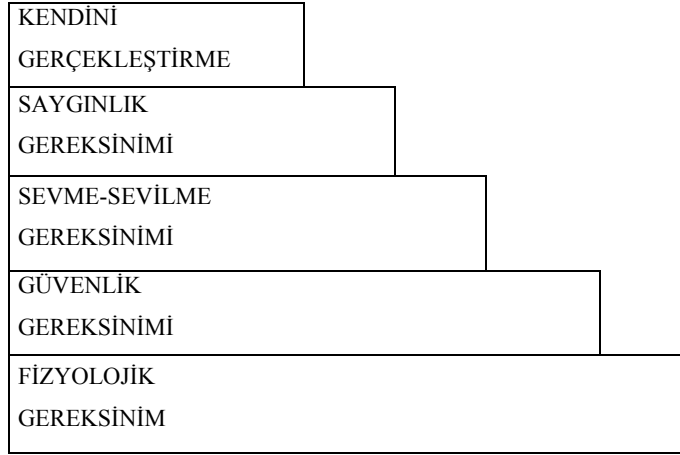
### **2.1.1. Maslow' un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı ( Hierarchy Of Needs)**

İhtiyaç hiyerarşisi kuramı, ilk kez hümanist psikolojinin öncülerinden olan Abraham H. Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow, bu kuram insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin, kişinin gereksinimleri olduğunu savunmuştur. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:137). Bireyler ihtiyaçlarını önemlilik seviyelerine göre göz önünde bulundurdıklarından, karşılanan ihtiyaçların bireyi ne derece önem verdiği bir ihtiyacın olduğu ya da bireyi ne derece motive ettiğini değerlendirilmesi gerekir. Karşılanan ihtiyaç bireyin az önem verdiği bir ihtiyaç olması halinde birey motive olamamaktadır. Maslow; insanların ellerinde mevcut olan değerler tarafından değil, elde etmek istedikleri değerler tarafından motive edildiklerini belirtmektedir. Maslow'un burada vurgulamak istediği düşünce yönetici tarafında şu şekilde yorumlanmalıdır; iş görenin hareket ve davranışlarını gözeterik, iş görenin ihtiyacının neler olduğunu ve neleri tatmin etmek istediğini anlayan yönetici, iş gören için orta uygun hale getirerek iş göreni hedefe doğru belirli bir yönde hareketini sağlayabilir (Koçel, 2005:638).

Maslow' un yaptığı bu çalışmaya göre bireyler kendi davranışlarına yön veren bazı gereksinimlere doğuştan itibaren sahiplerdir. Bireylerin sahip olduğu bu gereksinimler doyum noktasına ulaşınca kadar bireyin davranışlarına etki etmekte ve hiyerarşik bir düzen içerisinde sıralanmaktadır. Maslow' a göre bireyler, en alt seviyedeki ihtiyaçlarından başlayarak yeterli tatmini sağladıkça en üst seviyedeki

ihtiyaçlarına kadar ilerlemektedir. Bunun yanı sıra tatmini sağlanan bir ihtiyacın bireyin davranışını artık etkilemediğidir.

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde beş adet gereksinim bulunmaktadır.



**Şekil 2. 2. Abraham H. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1970).**

### **Fizyolojik Gereksinimler:**

Fizyolojik dürtüler olarak da ele alınan bu gereksinimler Maslow' un hiyerarşi sıralamasında en alt basamakta yer almaktadır. Fizyolojik gereksinimlerin içerisinde yeme-içme, uyku, barınma vb. temel fizyolojik ihtiyaçlar mevcuttur ve bireyin yaşamını devam ettirilebilmesi için bu ihtiyaçların tatmini zorunludur. Fizyolojik gereksinimler motivasyonun başlangıcı ihtiyaçları içermektedir. Bu ihtiyaçların özelliklerinden bahsetmek gerekirse; fizyolojik gereksinimler ihtiyaçlar hiyerarşisinde en önemlisidir (Yüksel, 1997:123). İnsan organizmasının dengede durabilmesi için bu ihtiyaçların giderilmesi gerekir. İnsan organizması açlık, cinsellik gibi fizyolojik ihtiyaçlar tarafından kuşatıldığında diğer ihtiyaçlar önemini yitirmekte ve birey öncelikle bu ihtiyaçları tatmin etmeye yönelmektedir. Birey fizyolojik gereksinimlerini yeterli düzeyde tatmin ettiği müddetçe diğer ihtiyaçlarını düşünecek ve gerçekleştirmek isteyecektir (Maslow, 1954:84). Örneğin; birey yeterli bir şekilde beslenemiyorsa ya da

barınamıyorsa bir üst basamaktaki ihtiyaçlardan bahsetmek mümkün olmamaktadır. Başka bir özellikte olarak fizyolojik ihtiyaçların birbirinden bağımsız oluşundan da bahsedilebilir. Eğer birey acıkmış ise bu ihtiyacını su içerek ya da uyuyarak tatmin edememektedir. Fizyolojik gereksinimlerin diğer bir özelliği ise bireyin vücudunda her hangi bir yerinde ve her hangi bir zamanda ortaya çıkmasıdır. Fizyolojik gereksinimlerin en önemli özelliği ise sürekli olarak tatmin edilme mecburiyetleridir. İnsanlar sürekli ve belli aralıklar ile fizyolojik gereksinimlerini gidermek ister ve eğer bu gereksinimlerini gideremezlerse herhangi bir hedefe ulaşmak üzere harekete geçemez ve karşılamakta eksik oldukları fizyolojik ihtiyaçlarından başka bir şey düşünemez hale gelirler (Maslow, 1954:84).

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, fizyolojik gereksinimler karşılandıktan sonra güvenlik gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

### **Güvenlik Gereksinimi:**

Maslow' un güvenlik gereksiniminin, fizyolojik gereksinimlerin kişiden kişiye değişen yeterli tatmin düzeyine eriştikten sonra ortaya çıkacağını belirtmiştir. İnsanlar günlük hayatlarında fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama da kaygı duymamaya başlamış ise bir üst basamaktaki güvenlik gereksinimi kendini gösterecektir. Güvenlik ihtiyacının bir kısmı insanın yaşamını riske edecek durumlardan kaçınma ihtiyacıdır. Bu durumlar; deprem, sel, yangın gibi doğal afetlerdir. İnsan hiç beklemediği bir anda bu tehlikeler ile karşı karşıya kalabilir ve yaşamını tehlikeye düşürecek bu tehlikeler karşısında emin bir pozisyonda olmak istemektedir. Güvenlik gereksiniminin diğer kısmı ekonomik boyutludur. İnsanlar ekonomik olarak da güvenlik altında olmak istemektedir. Hastalık, can ve mal güvenliği, yaşlılık gibi hallerde insanlar kendilerini güven içerisinde hissetmek isterler (Dinçer, fidan, 1996:309). Toplum yapısındaki düzenlemeler ve sosyal güvenlik kuruluşları bu ihtiyaçları gidermeye yönelik kuruluşlardır. Ayrıca güvenlik güçleri de toplumların güvenliğini sağlamak üzere kurulmuştur (Dinçer, Fidan, 1996: 309).

İnsanların güvenlik gereksinimleri öğrendikleri ilk ihtiyaç tipi olmakla beraber yaşamları boyunca sonradan elde edilmektedir. Maslow içinde bulunan toplum

yapısındaki düzenlemelerde bireyin sahip olduğu güvenceler nedeni ile güvenlik gereksiniminin aktif olarak insanları hedefe ulaşmak üzere harekete geçirmedini belirtmiş fakat hastalık, savaş, iç karışıklık, doğal afetler gibi ortaya çıkan kötü koşullar altında aktif ve egemen bir hal olacağını belirtmiştir. Kişinin güvenliği tehlikede olmadıkça veya herhangi bir tehlikeye maruz kalınmadıkça güvenlik gereksiniminden söz edilemez. (Özalp, 2000:306 ).

### **Sevme-Sevilme gereksinimi:**

Fizyolojik ve güven gereksinimlerinin yeterli seviyede tatmin edilmelerinin ardından üçüncü gereksinim olan sevme-sevilme gereksinimi ortaya çıkacaktır. Sevme-sevilme gereksinimi bireylerin daha çok sosyal yönleriyle ilgili olup duygusal nitelikte görülecek gereksinimleridir. Bu aşamada bireyi davranışlarını sosyal ihtiyaçlar harekete geçirmektedir. Birey iletişim kurabileceği belirli bir sosyal çevresini olmasını isteyecek, bu çevrede yer alan diğer bireyleri sevme ve bireyler tarafından sevildiğini hissetmeyi arzu edecektir. Birey diğer insanlar ile olan ilişkilerinde sevginin var olmasını, kabul edilme, dost veya dostlar edinmeyi, çevresine saygı göstermeyi ve saygı görmeyi ister. Birey ya da bireylerin bu ihtiyaçları diğer insanlar ile birlikte yaşama isteklerinden dolayıdır. Birey içinde bulunduğu topluma adapte olabileceği oranda ve o toplumun manevi değerlerine uyabildiği sürece sevme-sevilme ihtiyaçlarını giderebileceklerdir (Özalp, 2000:306).

### **Saygınlık Gereksinimi:**

Abraham H. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında yer alan bir diğer ihtiyaç da saygınlıktır. Toplum içerisinde bireylerin yerleri tek olmadığı gibi aynı zamanda birbirine benzer de değildir. Hiyerarşik yapılarda birçok insanın beraber bulunduğu ortamlarda bireyler birbirlerine önem atfetmektedir. Bireyler; diğer insanlar tarafından tanınmak, toplum içerisinde prestij sahibi olmak, kendilerini önemli hissetmek gibi ihtiyaçlara sahiptirler. Bu da kendilerini belirli bir yerde görmek istemelerinden ibaret olmaktadır. İnsanlar diğer insanların takdir ve beğenilerini kazanmak üzere çaba sarf etmektedir.



Burada bireyin kendine olan öz saygısı yer almaktadır. Bu özsaygı durumuna bir örnek vermek gerekirse; sporun herhangi bir dalında dünya rekoru kırmış bir sporcunun, kendinin kırmış olduğu rekoru kırma çabalarını örnek gösterebiliriz. Birey de öz-saygı ihtiyacını tatmin edilmesi; kendine güven, güç, kabiliyet ve yeterlilik, dünya için faydalı ve gerekli olma duygusuna neden olmaktadır. (Maslow, 1970 :45)

### **Kendini Geçekleştirme Gereksinimi:**

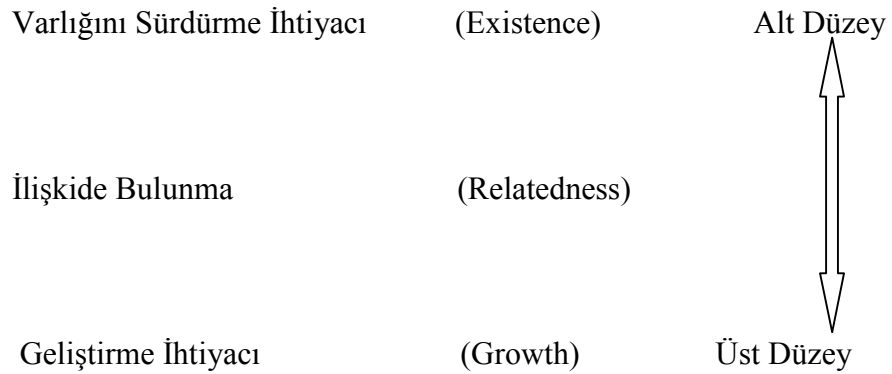
Maslow, bireylerin kendileri ile barışık olmak istemeleri durumunda eğer kişiler kendilerine uygun olanı yapmıyor ise, kendilerini hoşnutsuzluk ve rahatsızlık içinde bulabileceklerine değinmiştir(Arık, 1996:59). Bu ayrık hoşnutsuzluk ve rahatsızlık yaratan bu durum, bireye uygun alan, üstesinden gelebileceği işleri gerçekleştirmesine kadar devam eder. Bu gereksinim, bireyin potansiyelini, kabiliyet ve özelliklerini harekete geçirme ve uygulamaya dökme isteğini ifade eder. Kendini gerçekleştirme gereksinimi, bireyin en iyi olan şeyi yapma adına kendisinin karar verici olmasıdır. En iyi, en güzel, en estetiği meydana getirmek üzere çaba sarf eden bu bireylerin göze çarpan en önemli özellikler kendilerini aşmış olmaları ve aynı zamanda diğer insanların istek ve beklentilerine duyarlı olmalarıdır (Arık, 1996:60).

Kendini gerçekleştirme gereksiniminin tatmin edilmiş şekli kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kimi bireyde bir sanatkar olarak, kiminde ise bir bilim insanı olma şeklinde ortaya çıkabilir. Bu ihtiyaç; birey üzerinde kendini hangi alanda bulursa bulsun, sonuçta birey icra ettiği işi en iyi seviyede gerçekleştirmeye gayret edecektir.

### **2.1.2. Alderfer'in E.R.G. Kuramı**

Clayton Alderfer, Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basit hale getirerek başka bir şekilde ifade etmiş ve modern durumlara göre uyarlamıştır. Alderfer erg kuramında (Existence, Relatednes, Growth) varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma, ve geliştirme İhtiyaçları üzerinde durarak örgütte yer alan çalışanların ihtiyaçlarına yönelik bir uyarlama yapmaya çalışmıştır. Alderfer'in ERG kuramında da Maslow' un ki gibi ihtiyaç sıralaması esastır. Alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra üst seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2005:643).

İnsanların varlıklarını sürdürmesi ve var oluşlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan maddesel özelliklere sahip fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bununla birlikte Alderfer, ilişki kurana ihtiyacının eleştirinin olmadığı bir samimiyetten ziyade net ve doğru bir şekilde yapılan etkileşim ile tatmin edildiğini vurgulamıştır. Alderfer' in ilişki kurma gereksinimi; diğer kişiler ile açık bir şekilde iletişim içerisinde bulunma, duyguların ve düşüncelerin karşılıklı olarak paylaşımıyla tatmin edilmesini içermektedir. Aynı zamanda sadece iş yaşamı değil iş yaşamının dışında yer alan diğer bireyler ile de ilişki içerisinde olma, onlar tarafından görme ve takdir edilme ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Geliştirme ihtiyaçları; Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamakla beraber sorumluluk ve başarı niteliğini içeren bireyin saygınlık ihtiyacının da bir yönünü ele almaktadır ( Johns ve Sacks, 2001:139 )



**Şekil 2. 3. Alderfer' in ERG Kuramı (Kaynak: Koçel, 2005:644)**

### **2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

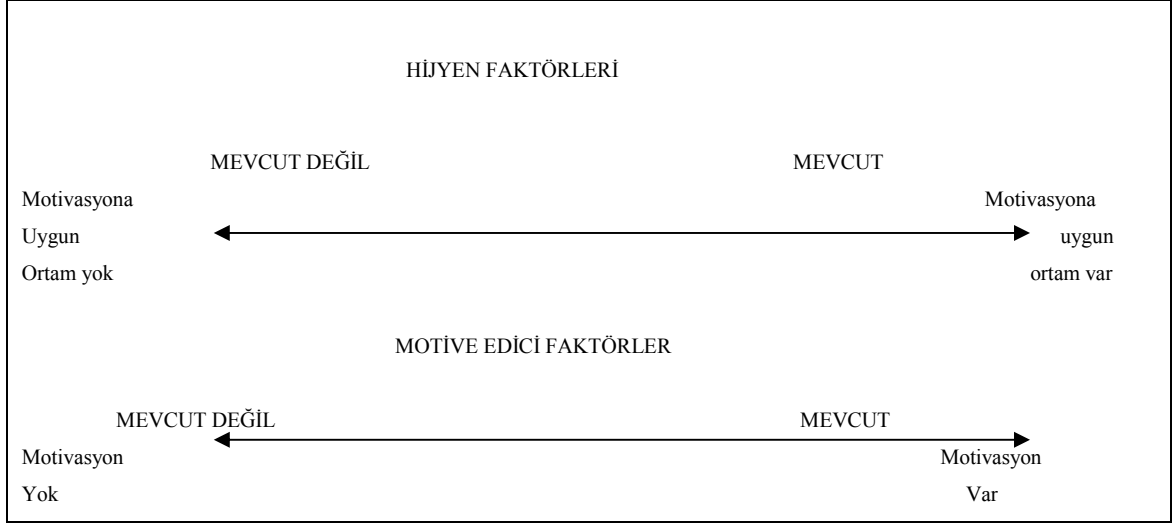
Herzberg motivasyon kuramını geliştirmesine önemli ölçüde katkı sağlamış ve Maslow Alderfer'in de değindiği gibi motivasyonun temelinde ihtiyaçların olduğunu savunmuştur. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen kuram olan çift faktör kuramı, Herzberg tarafından 1960'lı yılların başlarında ABD, Pittsburg şehrinde 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan araştırma ile ortaya çıkmıştır.

<http://www.e-motivasyon.net>

Herzberg mühendis ve muhasebeciler ile görüşerek, çalışanları tatmin eden ve motivasyonlarını sağlayan faktörleri ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Çalışanlardan geçmişte işlerinden ve çalıştıkları zamanlardan kendilerini hem tatmin olmuş ve motivasyonlarını yüksek hissettikleri anları hem de bu durumun tam tersi olduğu anları hatırlamalarını istemiştir (Moorhead, 1989:116).

Herzberg yaptığı bu araştırmanın sonucunda faktörleri işi grupta toplamıştır. Bunlar hijyen faktörleri ve motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörleri; koruyucu faktörler olarak da bilinmektedir. Bu faktörlerin iş yerinde var olmaması halinde iş görenlerde tatminsizlik görülmektedir. Diğer taraftan bu faktörlerin mevcut olması da iş görenin motivasyonuna katkı sağlamamaktadır. Hijyen faktörlerinin bir iş yerinde var olması durumunda iş görenin motive olabileceği asgari şartlar sağlanmış olacaktır. Maaş, iş güvenliği, işletme politikası, yönetim, işyerindeki hiyerarşik düzen içerisinde karşılıklı iş gören ilişkileri, çalışma şartları, denetimin düzeyi ve denetimi kalitesi gibi faktörler hijyen faktörleri grubunda yer almaktadır. Frederick Herzberg hijyen faktörlerini belirli bir seviyenin altında olması halinde tatminsizliğin doğacağını ve bunun sonucunda iş görenin işine ve üstlerine karşı negatif yönde etkileneceğini belirtmiştir (Şimşek, 1995:214)

İkinci grupta yer alan motive edici faktörler ise, iş görenlerin motive olabilme ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlardan ötürü elde edilmiş bulgulardır. Tanınma, başarı duygusu, işin kendisi, yükselme, sorumluluk ve kişisel gelişim gibi faktörler motive edici faktörler arasında yer alır. Bu faktörler; iş görenlerin motivasyonunu etkileyen, onları harekete geçiren ana öğeler olarak gözükmektedir. İş görenler açısından, çalışma ortamında bu faktörlerin mevcut olduğunun bilinmesi iş görenlerin tatmin ve motive olmalarına neden olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:311).



**Şekil 2.4. Herzberg'in hijyen ve motive edici faktörler (Koçel, 2005:642)**

Bir diğer kuram ise motivasyonu farklı bir bakış noktasından ele alarak öneriler geliştirmiş olan McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramıdır.

#### **2.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı**

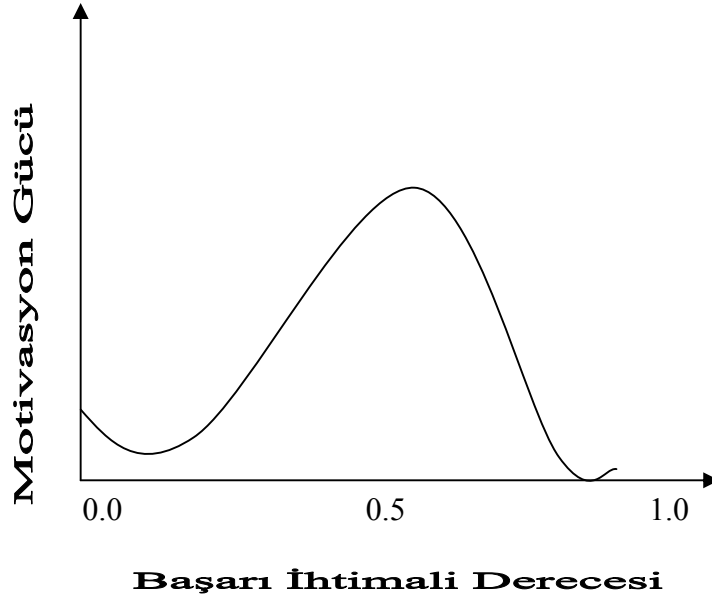
McClelland motivasyon ile ilgili ihtiyaçları; Başarı ihtiyacı, İlişki kurma ihtiyacı ve Güç ihtiyacı olarak ayrı ayrı gruplandırmıştır. McClelland bu ihtiyaçların zaman ile ve hayat deneyimleriyle sonradan elde edilebileceğini belirtmiştir. Ayrıca bireyin sadece kendi kişisel ihtiyaçlarının tatmini ile değil, diğer bireylerin ihtiyaçlarını fark edip onlara yardımcı olmanın da bireyi nasıl motive ettiğini de araştırmıştır. McClelland bu üç ihtiyaç içerisinde en fazla “başarıya olan ihtiyaç” üzerinde durmuştur. McClelland başarıya olan ihtiyacın bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını ifade etmektedir. Birey, işinde başarıya ulaşmayı arzulamasına rağmen başarısız olmaktan çekinir ve korkuya kapılır. Bireyin kapıldığı bu korku, bireyi başarıya ulaşmak üzere gerekli olan faaliyetlerde bulunmasına engel olacağı için birey tarafından korkunun yenilmesi gerekmektedir ( Keser, 2006:32).

Başarı ihtiyacı; insanların genelinde mevcut olan fakat başarı ihtiyacını giderecek uygun şartların bir arada olmaması nedeniyle her bireyin tatmin edemediği bir

ihtiyaçtır. Bunu; örgüt içerisinde gereken zamanda kendi ön plana çıkaramama ya da hazırlıksız olma, terfiye uygun olup işveren tarafından seilmeme, günlük hayatta gerektiği anda ve miktarda yatırım yapma amacıyla para bulamama ve hatta yeteri kadar okul eğitimi alamama gibi sıralayabiliriz. Bu nedenlerden ötürü McClelland başarı ihtiyacının, kişiden kişiye ve hatta toplumdan topluma tatmin edilme isteğinin değişiklik gösterebileceğini belirtmiştir (McClelland, 1968:151).

Bireyler iş yerlerinde veya kendi uzmanlık alanlarında başarı güdüsü nedeniyle en iyi olmak isterler. Başarı gösterme gereksinimi yüksek seviyede olan bir birey kendisi için elde etmesi zor ve çalışma gerektiren hedefler belirleyecek ve belirlediği bu yüksek hedeflere ulaşmak için çaba sarf edecek McClelland' a göre yüksek başarıma güdüsünün mevcut olduğu birey yönetici pozisyonunda yer alan bireylerdir ve başarılı bir yönetici olabilmektedirler. Ayrıca direk olarak yönelen, bireysel sorumluluk üstlenerek problemleri çözmeye gayret eden, zorlu çalışmalara yüksek seviyede arzu ile başlayabilen, olabirlik dersi yüksek amaçlar tespit ederek gerektiği kadar risk alabilen bireyler, başarı güdüsünü fazlaca barındıran bireylerdir (Fındıkçı, 2002:385).

Diğer bir taraftan, birey herhangi bir faaliyet içerisindeyken bireyin amaca ulaşması yani başarılı olması için teşvik edici değer gerçekleştirilecek işin zorluğu ile doğru orantılıdır. Zor ve başarılı olma olasılığı düşük olan bu görevin başarısına verilen değer yüksek iken, kolay ve başarılı olma olasılığı yüksek olan görevin başarısına verilen değer ise düşüktür. Bu sebepten ötürü başarısına verilen değer yüksek ve düşük olan görevlerde başarı güdüsü düşük olmaktadır. Fakat başarılı olma olasılığının ve zorluğunun orta seviyede olan görevlerin başarı güdüsü daha yüksek durumdadır. Diğer bir ifade ile bu iş ile alakalı olarak gerçekleştirilecek ve ulaşılacak amaç ne kadar zor ise bundan elde edilecek olan başarıda o kadar değerli olacaktır. McClelland ve Atkinson yapmış oldukları bir araştırmada motivasyon ile beklenti arasında ilişkinin bir çan eğrisi şeklinde olduğunu tespit etmişlerdir (Taşkın, 1993:99).



**Şekil 2.5. Motivasyon ve Beklenti İlişkisi**

Motivasyon derecesinin yükselişte olduğu zamanlar başarılı olma olasılığının % 50'ye ulaştığı noktadır ve bu noktadan itibaren başarı beklentisi artış göstermesine rağmen motivasyon düşüşe geçmektedir. Eğer birey tarafından erişilecek hedef imkansız veya gerekçi olarak algılanmaz ise her hangi bir tepki ya da motivasyon görülmez.

McClland bu 3 ihtiyacında öğrenilebilir olması nedeniyle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerajisi kuramına uygun düşmeyeciğini idda etmiştir. Bunun sebebi ise farklı bireylerin farklı anlarda farklı ihtiyaçlar hissetmesidir. Bundan dolayı güdüler arasında tatmin dizisi ilişkileri mevcut değildir (Norht Craft, G.B. ve Neale, M.A. 1990).

## **2.2. Süreç Kuramları**

Süreç kuramlarının başlangıç noktası kişilerin hangi hedefler tarafından ve nasıl motive edildikleridir. Kişilerin, kendilerini ne şekilde yönlendirmeleri gerektiğinin üzerinde adaklanır. Kapsam kuramlarında ise kişileri motive eden faktörlerin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Kapsam kuramlarında ihtiyaçlar bireyin motive oluşunda

önemli bir rol üstlenirken, süreç kuramlarında bireyi davranışa sevk eden faktörlerden biridir (Keser, 2006:37).

Süreç kuramları; belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrar etmesi veya etmemesinin nasıl sağlanacağını araştırmaktadır. Süreç kuramlarında sol araçlar bireyi motive etme de önemli bir yer tutmakta ve kişisel farklılıkların motivasyonda ki önemi ele alınmaktadır. Başlıca Süreç Kuramları:

- Sonuçsal Şartlandırma ( Davranış Şartlandırma ) Kuramı
- Bekleyiş Kuramı
- Eşitlik Kuramı
- Amaç Kuramı
- Atıf Kuramı

### **2.2.1. Sonuçsal Şartlandırma ( Davranış Şartlandırması ) Kuramı**

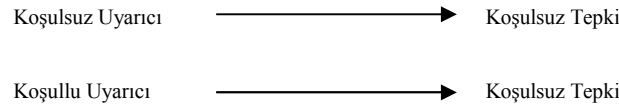
Sonuçsal şartlandırma kuramını temeli, bireyi davranışına etki eden dış faktörler meydana getirmektedir. Bireylerin eğilimi, ödüllendirilme ya da cezalandırılma ile sonuçlanabilecek davranışlardan kaçınma yönündedir. Sonuçsal şartlandırma kuramı; klasik şartlandırma ve edimsel şartlandırma olmak üzere iki tür şartlandırma yönteminden oluşur. Pekiştirme kuramı olarak da bilinen bu kuramın ana noktası, davranışın şekilde meydana geldiğinin temeli ile ilgilidir. Klasik ve edimsel şartlandırmanın yanı sıra insan davranışlarının belirli bir doğrultuda değişik göstermesi ve bu değişikliğin zaman içerisinde öğrenme vasıtasıyla ortaya çıkmasından dolayı motivasyon araştırmalarında önem arz edecek Clark Hull tarafından geliştirilen öğrenme süreci ile ilgili olan uyarım-tepki ve Dürtü X Alışkanlık kuramından da söz edilebilir(Tınaz, 2000:33).

#### **2.2.1.1. Klasik Şartlandırma**

Sonuçsal şartlandırma kuramlarının temelini oluşturan klasik şartlandır, Pavlov' un köpekler üzerinde yaptığı bir araştırma sonucu ile elde edilmiştir. Pavlov yaptığı bu araştırmada her zil çalışında köpeğe yiyecek vermiştir. Bu uygulama düzenli olarak bir

kaç hafta sürdükten sonra, Pavlov zil çaldığında köpeğin ağzının sulandığını gördü. Köpek zilden sonra aldığı yiyeceğe gösterdiği refleksi artık zil çaldığı anda göstermeye başlamıştı (Can,H., 2001:312).

Pavlov organizmanın başlangıçta nötr olan ve herhangi reaksiyona neden olmaya bir uyarıcının, organizmada reaksiyona sebep olan bir uyarıcı ile birlikte verildiği zaman nötr durumda olan uyarıcıya organizmanın tepki verdiğini ileri sürmüştür. Pavlov' un köpek üzerinde yaptığı deneyde; zil sesi köpek için nötr durumda ve köpek de bir reaksiyona neden olmaz iken, yiyeceklerle beraber belli bir çalınmasından itibaren köpeğin yiyeceğe verdiği tepkiyle aynı tepkiyi gösterdiği görülmüştür. Burada zile karşı köpeğin gösterdiği tepki doğal bir tepki olmadığından bu tepkiye şartlı ya da koşullu tepki denilmektedir. (Burger, Jimii, 2006:507)



**Şekil 2. 6. Klasik Şartlandırma Şeması (Kaynak: Burger, Jimi, 2006:507)**

Klasik Koşullanma İlkeleri:

- Bitişiklik
- Haber Vericilik
- Genelleme
- Ayırt Etme
- Sönme
- Kendiliğinden Geri Gelme

**2.2.1.2. Edimsel ( İşlemsel ) Şartlandırma**

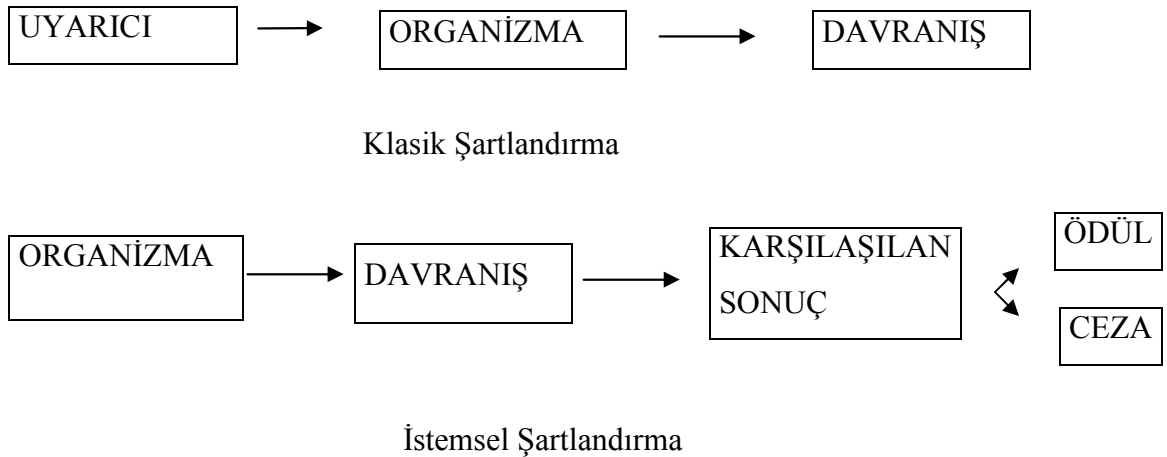
Skinner tarafından geliştirilen edimsel şartlanma kuramının temeli davranışların karşılaştığı sonuçlara göre şartlandırıldığı varsayımdır. Birey gerçekleştirdiği davranışlarının sonucundan mutlu oluyor ise bu davranışını tekrar etmek isteyecektir



fakat gerçekleştirdiği davranışın ortaya çıkardığı sonuçtan memnun kalmaz ise bu davranış bir daha göstermeyecektir (Koçel, 2005:645).

Skinner deney kutusunda yer alan fareler üzerinde yaptığı bu araştırma fare kutuya davranışlarını gözlemlemiş ve farenin tesadüfen manivelaya basmasıyla kutu yiyecek düştüğünü görmüştür. Fare, kutuya yiyeceğin düşmesi ile manivelaya basılması davranışı arasında bir bağlantı kurmaktadır. Burada farenin yiyeceği elde etmek üzere manivelaya basma davranışına yönelmesi işlemsel şartlandırmadır.

Skinner' in işlemsel şartlandırmasının, Pavlov' un klasik şartlandırmasından farkı gösterilen davranışın tekrar edip, tekrar edilmediği ile ilgilidir. Klasik şartlandırıldığında insanın doğasında yer alan dürtülere, içgüdüsel reflekslere bağlı bir durum konusu iken, işlemsel şartlandırmada; isteyerek olan tepkilere, davranışın çevre tarafından kabul görüp görmediğine ve davranışın ödüllendirilmesine ya da cezalandırılmasına bağlı bir durumdur (Yüksel, 2000:132).



**Şekil 2.7. Klasik Şartlandırma, İşlemsel Şartlandırmanın Karşılaştırılması (Yüksel, 2000:132).**

Edimsel şartlanma kuramında olumlu bir davranışları göstermek ve bunları pekiştirmeyi alışkanlık haline getirmek için; olumlu-olumsuz pekiştirme, sana erdirme cezalandırma olarak adlandırılan yöntemler mevcuttur (Yüksel, 2000:132).

**Olumlu Pekiştirme:** İstenilen bir davranışı gösteren bireyin, istenilen bu davranışı sürekli hale getirmesi için teşvik edilmesidir. Bu yöntem de ödüllendirme önemli bir yer tutar.

**Olumsuz Pekiştirme:** Bireylerin istenmeyen davranışlarını önlemek ve birileri istenilen davranışlara yönlendirmek üzere başvurulan önlemlerdir. Bireyi hatası kendisine hissettirilerek, hatalı olan davranışından vazgeçirilmesi amaçlanır. Bireye ceza uygulamak ya da zorla bir şey yaptırmak söz konusu değildir.

**Sona Erdirme:** Bu uygulamada tedbirler, davranışın ortadan kaldırılması ve davranışın meydana gelişinin tamamen yok edilmesi üzerine alınır, arzu edilmeyen bir davranış bir daha tekrar edilmeyecektir.

**Cezalandırma:** Bireyin istenmeyen bir davranışını yok etmek üzere ceza uygulamasına başvurulmasıdır. Birey ceza görmesinden ötürü, istenmeyen davranışını bir daha tekrar etmek istemeyecektir.

### 2.2.2. Bekleyiş Kuramları

Ümit kuramı olarak da adlandırılan beklenti kuramları, belirli sonuçları elde edilmesi sonuçların gerçekleşebilme olasılığı ve bu sonuçları verilen değerler ile ilgilidir. Bekleyiş kuramlarının temelinde bireylerin yapmış oldukları davranışların muhtemel sonuçları ile ilgili bilgi sahibi oldukları varsayımı yer olmaktadır. Aynı zamanda bireyler sonuçların kendileri açısından ne derece önemli olduğunu bilmektedirler. Bu kuramda, sosyal çevre de istek ve ihtiyaçlara ek olarak davranışın bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Bekleyiş kuramları iki ayrı kuramdan meydana gelmektedir. Bu kuramlarda birincisi V. Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş kuramı diğer ise Vroom tarafından geliştirilen kuramın E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan besleyiş kuramıdır (Koçel, 2005:648).

### 2.2.2.1. Vroom' un Bekleyiş Kuramı

Vroom' a göre, bireylerin belli koşullar altında sergilediği davranışların beklenir ve hesaplanabilir bir değeri vardır. Bundan dolayı Vroom bireylerin iş koşulları sergiledikleri davranışların tahmin edilmezi ya da ortaya koyulması üzerine odaklanmıştır. Bu kurama göre bireyin tecrübeleri önemlidir ve bu tecrübelerin yardımı seçeceği davranışlarda hangisinin kendisi için daha önemli olduğunun farkına varacaktır. Birey belirli bir tecrübe birikiminin ardından belirli davranışların belirli bir uca sebebiyet vereceğini öğrenecektir (Lindler, 1998:1).

Vroom' a göre; bireyin bir iş için çaba göstermesi işi faktör ile olmaktadır. Bu faktörlerden birisi Valens diğeri ise bekleyiştir. Valens bireyin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Valens ve bekleyiş derecelerinin şiddetinin yüksek oluşu bireyin motivasyonunu pozitif yönde etkileyerek bireyi harekete sevk eder. Buradan yola çıkarak motivasyonu formüle etmek mümkündür.

$$\text{MOTİVASYON} = \text{VALENS} \times \text{BEKLEYİŞ}$$

### Şekil 2.8. Wroom'un Beklenti Modeli (Birdal, Aydemir, 1992:88)

Bir işi başarmada uygulanan kimi ödüller bazı bireylerde fazla motivasyona sebep olurken bazı bireylerde de daha az bir motivasyona sebep olmaktadır. Burada gene Valens değeri önem arz etmektedir.

Vroom' un bekleyiş kuramına göre üç temel kavram mevcuttur. Bunlar; valens, bekleyiş ve araçsallıktır. Bireyin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama dediği olan valens'i -1 ile +1 arasında bir değer alan değişken olarak göstermek mümkündür. Çünkü bireyler tarafından ödüle verilen değer onların ödül arzulama derecesini de gösterir. Aynı zamanda bireylerin ödüle verdikleri değer, ödülün bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de ortaya koyar sonuçta ödüle karşı duyulan yüksek Valens, bireyin daha fazla gayret sarf etmesine neden olacaktır. İkinci kavram

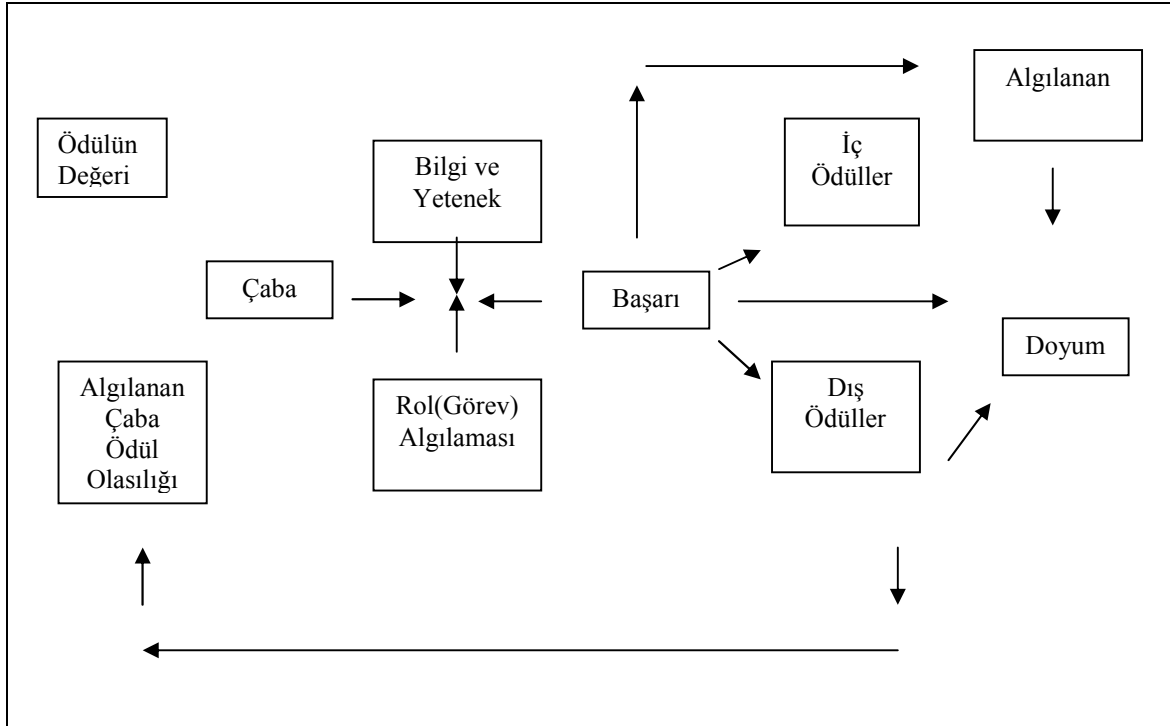
olarak bekleyiş karşımıza çıkmaktadır. Birey gayret ettiği taktir de belirli bir ödülü kazanabileceğine inaniyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Bekleyiş 0 ile 1 arasında değer alan bir değişkendir birey sarf edeceği çalışma ile elde edeceği ödül arasında ilişki gördüğü müddetçe bekleyiş değeri 0'dan 1'e doğru yükselişe geçecektir. Aksi durumlarda ise bekleyiş değişkeninin değeri 0 olacaktır (Kaynak, 2005:134).

Vroom' un bekleyiş kavramının son kavramı ise araçsallıktır. Birinci ve işin derecedeki sonuçların birbirleriyle ilişkisi konusunda bireyin algısı olarak ifade edilir. Valens değer aralığının tam tersi olarak +1 ile -1 arasında değer alır. Birey belirli bir gayret sarf ederek gösterdiği performansa göre ödüllendirilmesi birinci derecede bir sonuç olarak görülür. Birinci derece sonuçlar başka amaçları gerçekleştirmeyi etkiliyorsa, bu da ikinci derece sonuçlar olarak adlandırılır (Koçel, 2005:649).

Vroom' un bekleyiş kuramına göre bireyi motive etmek için iyi bir iletişim aracılığı ile ödüllerin daha ilgi çekici hale getirerek sonuçların değerini yükseltmek ve bu sonuçların elde edilmesiyle ilgili olan beklentiği arttırmaktır. Birey ikinci derecede yer alan sonuçlara ulaşmak için birinci derecede yer alan ödülün gerekliliğini fark ediyor ve her iki sonucu da arzuluyor ise birey motive olacaktır.

#### **2.2.2.2. Porter ve Lawler Modeli**

Vroom' un beklenti kuramı üzerine kurulmuş olan bu model beklenti kuramını daha da geliştirmiş ve örgütsel şartları da göz önünde bulundurarak daha kapsamlı bir hal almıştır. Diğer bir katkısı ise rol çatışmalarıdır. İşletmede görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemiş ise başarıyı ve motivasyonu etkileyecek rol çatışmaları ortaya çıkabilir (Eren, 1993:541).



**Sekil 2.9. Porter – Lawler Modeli (Kaynak: <http://www.e-motivasyon.net/>).**

Porter-Lawler modelinin ilk üç kademesi, Vroom' un beklenti modeline birebir aynıdır fakat şekilde de görüleceği gibi Porter-Lawler' in modelinde sadece çabanın olması bireyi başarıya ulaştırmayacaktır. Başarıya ulaşmak için sarf edilen çabanın bilgi, beceri ve rol algılamaları ile desteklenmesi gerekmektedir. Başarıyı elde ettikten sonra ne alacağı da önemli bir noktadır. Başarıdan sonra elde edilen ödüller ve bunların algılanma şekilleri tatmini belirlemektedir (Yüksel, 2000:144).

### 2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, işyerinde çalışanlara ne ölçüde adil davranıldığına ve bu davranışın çalışanların motivasyonuna ne ölçüde etkisi olduğuna dayamaktadır. Adams ABD'de General Electric firmasında çalışanların motivasyonu üzerine yapmış olduğu araştırmalar ve deneyler sonucu elde edilmiştir. Adams yapmış olduğu bu çalışmalar sonucunda çalışanlara adil davranılması ve adaletli bir ödül sisteminin mevcut olması durumunda, bu araçların çalışanların motivasyonuna olumlu yönde etkide bulunduğuna ve çalışanları teşvik etmede çok önemli bir araç olduğu

sonucunu çıkarmıştır. Fakat çalışanlar, iş yerinde adil davranışın mevcut olmadığına inanır ise iş performansları azalır ve çaba sarf etmezler. Çalışan iş yerine yaptığı iş ile aldığı ödülü, diğer çalışanların kabiliyet ve emek gibi sahip olduğu faktör örgüt adına ortaya koyması çalışanın örgüte sağladığı katkıyı meydana getirmektedir. Bu katkının karşılığında örgütün çalışana verdiği ücret, ikramiye, yetki gibi hususlar da ödülü oluşturmaktadır (Hodgetts, 2003:394).

Bu kuramda, çalışanın sadece kendi durumlarını değil diğer çalışanların durumlarını da göz önüne aldıklarından bahsedilmektedir. Çalışanın diğer çalışanlar ile yaptığı kıyas sonucunda herhangi bir eşitsizlik yok ise çalışanın motivasyonu ile ilgili bir olumsuzluk doğmayacaktır.

$$\frac{\text{Çalışanın Ödülü}}{\text{Çalışanın Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Çalışanların Ödülü}}{\text{Diğer Çalışanların Katkısı}}$$

**Şekil 2.10. Çalışanın Kazanç ve Çabalarına Yönelik Algıları**

Çalışanın yaptığı karşılaştırma sonucunda; kendi ödül / katkı oranı ile diğer çalışanların ödül / katkı oranları arasında bir eşitsizlik mevcut ise bu olumsuz durum iki sebepten dolayı ortaya çıkmaktadır.

$$\frac{\text{Çalışanın Ödülü}}{\text{Çalışanın Katkısı}} \neq \frac{\text{Diğer Çalışanların Ödülü}}{\text{Diğer Çalışanların Katkıları}}$$

YA DA

$$\frac{\text{Çalışanın Ödülü}}{\text{Çalışanın Katkısı}} < \frac{\text{Diğer Çalışanların Ödülü}}{\text{Diğer Çalışanların Katkıları}}$$

**Şekil 2.11. Bilimsel ve Örgütsel Amaçlar Arasındaki İlişki**

Eşitsizliğin var olduğu her iki durumda da çalışan gerilim içinde olacak ve kendinin huzursuz hissedecektir. Bu durum sonucunda çalışan, eşitsizliği giderici çeşitli davranışlara doğru yönelecektir. Eşitsizliği gidermek üzere çalışanın göstereceği davranışın yönü eşitsizliğin derecesine, imkanlara ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlıdır (Yüksel, 2000:315). Çalışanın eşitsizliği gidermek üzere sergileyeceği davranışlar;

**Sarf edilen Çabanın Değiştirilmesi:** Duruma göre azalmakta ya da artmaktaysa eğer bireyin ödül/katkı oranı kıyas yaptığı bireyin ödül/katkı oranından düşük ise birey kendi ödülünü arttırır ya da katkı ve çabasını azaltır. Tersisi durum söz konusu olursa birey kendi katkı ve çabasını arttırma yoluna yönelmektedir.

**Diğer Bireyin Ödül Ya da katkılarının Değiştirilmeye Çabalanması:** Bireyin, kıya yaptığı bireyin ödül / katkı oranının kendisinininkinden fazla olması halinde o kişinin ödülünün azaltılması ya da daha fazla katkıda bulunmasını sağlamaya çalışmaktadır. Çalışan bireyin ödül/katkı oranı diğer bireyden fazla ise ödülü arttırmaya ya da katkıyı azaltmaya yönelik davranışlar içerisinde bulunacaktır.

**İş Terk Etme:** Birey göstereceği çabalar sonucu eşitliği sağlayabileceğine inanmıyor ise istifa etme ya da iş yeri içindeki ortamını değiştirme taleplerinde olacak veya işe gelmede devamsızlık yapacaktır.

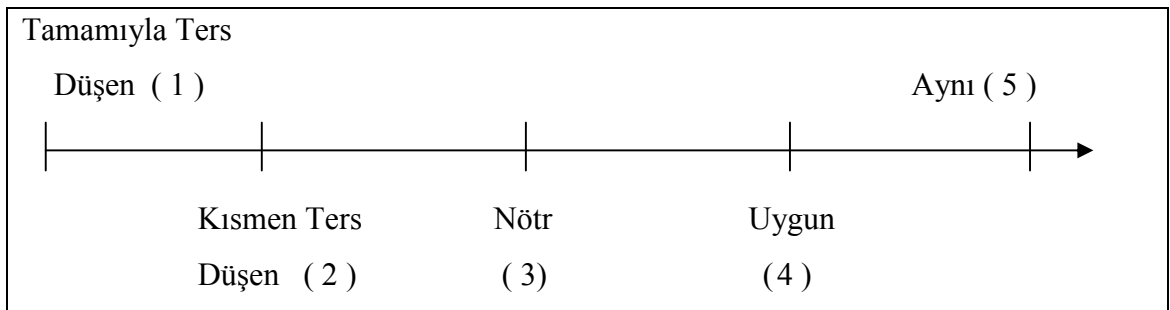
**Karşılaştırma Yaptığı diğer Çalışanı Değiştirmeye Çalışmak:** Kıyaslama yapılan çalışanın sistemin dışında kalması ya da o çalışanla rekabetin göze alınamamasından dolayı, çalışanın kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirmesidir. Başka bir çalışanın kıyaslama yapılan çalışanın yerine seçilmesidir.

**Katkı ve Ödüller İle İlgili Zihinsel Algıları Değiştirme:** Burada çalışan kendi ödül/ katkı oranıyla ilgili olan algısını ya da diğer kıyas yaptığı çalışan ödül/ katkı oranıyla ilgili olan algısını değiştirerek eşitsizliği gidermeyi çalışmaktadır. Eşitsizliği bu şekilde gidermeye çalışan bireylerin olduğu işletmelerde çekememezlik, iş arkadaşını kıskanma, yersiz ve asılsız şikayet gibi olumsuz davranışların önüne geçilebilmektedir.

Yönetici açısından bu teoriye bakıldığında, çalışanlarını bu teoriyi kullanarak motive etmek isteyen bir yöneticinin dikkate alması gereken noktalar şunlardır (Koçel 2005:322); yönetici sarf edilen çabayla doğru orantılı ödüllendirme uygulamalıdır, sadece işletme içerisinde yapılan kıyaslamalardan değil işletme dışında da yapılan kıyaslamalardan da çalışanlarda eşitlik ya da eşitsizlik algısı meydana gelebilir yöneticinin bu durumu da göz önüne alması gerekir ve ayrıca her bir çalışanın eşitlik algısı farklı olabilmekte birine ödül adil gözüküyor ise diğerine adil gözükmeyebilmektedir. Bundan dolayı da ödüllerin nesnel değeri yönetici tarafından dikkate alınmalıdır.

#### 2.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından 1969 yılında geliştirilen amaç teorisinin temelini bireylerin gerçekleştirmek üzere belirledikleri amaçların, bireylerin motivasyon derecelerinin üzerinde de etkili olmasıdır. Bireyler faaliyetleri sonucunda elde edecekleri faydanın büyüklüğüne uygun olarak davranmaktadırlar bu nedenle ulaşılması zor ve yüksek amaç belirleyen çalışanlar, ulaşılması kolay olan amaçları belirleyen çalışanlara göre daha fazla çaba gösterecek ve motive olacaklardır. Amaçlar gerek kişisel olsun, gerekse örgütsel olsun ulaşılacak istenen bir durumu gösterirler. Bireyler kendi bireysel amaçlarına ulaşmayı arzula iken örgütler de kendi örgütsel amaçlarına ulaşmayı arzularlar. Bundan dolayı birey ulaşmayı arzu ettikleri fakat kendi başlarına ulaşamayacakları amaçlara ulaşmak için bireylerin yardıma ihtiyaç duyar ve bireylerin vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışır (Oral ve Kuşluvan 1997:106).



**Şekil 2.12. Bireysel ve Örgütsel Araçlar Arasındaki İlişki (Oral ve Kuşluvan 1997:106).**



Edwin Locke'un geliştirdiği eşitlik kuramının yönetici açısından önemli olan yönü ise; yönetim tarafından belirlenen amaçlar ile çalışan tarafından belirlenen amaçların birbirine uygunluğudur çünkü bireylerin algılama ve değer verme kabiliyetleri farklılık göstereceğinden, ulaşmak üzere belirleyecekleri amaçlarda farklı olacaktır. Motivasyonda amaçların etkili olabilmesi için taşımaları gereken başlıca özellikler şunlardır (Onaran, 1981:143-155);

- alışan tarafından belirlenen amaçların net olması çalışanın daha istekli ve kararlı davranmasını sağlayacaktır.
- Amaçların kolay ulaşılabilir olumu da çalışanın daha az çaba sarf etmesine neden olacak dolayısıyla başarıda düşecektir
- Çalışanların belirlediği amaçlar ile örgütsel amaçların birbirine uyumlu olup olmaması iş başarısı açısından önemlidir. Bu iki amaç arasında uyum derecesi artık başarı da buna doğru orantılı olarak artacaktır.
- Örgütsel amaçların belirlenmesinde alışanlarında bundan rol almaları halinde başarı olumlu yönde etkilenecektir.
- Yöneticilerin örgütsel etkinlik içerisinde olmaları ve çalışanlara amaçlar olan uzaklık yada yakınlık hakkında bilgi vermesi de başarıyı yükseltecektir.

### **2.2.5 Atıf Teorisi**

Bu motivasyon diğer motivasyon teorilerinde yer alan bireysel motivasyondan farklı olarak çalışanlar arasındaki davranış ve kişisel algılama arasındaki ilişkilerden bahsetmektedir. Fritz Heider isimli düşünür, atıf teorisine önemli katkılarda bulunmuştu. Heider atıfta yer alan yetenek, gayret gibi iç güçler ile iş yerinde uyulması gereken kurallar, çevre gibi dış güçlerin bir araya gelerek davranışı belirlediğini savunmuştur. Buna ek olarak davranışı belirleyen gerçek belirleyiciler olmayıp algılanılanın esas belirleyiciler olduğunu savunur. Harald Kelly 'in geliştirmiş olduğu atıf teorisine göre motivasyon insan davranışının "niçin"i üzerinde yoğunlaşmaktadır. İnsan davranışının sebebi çoğu durumda açık bir şekilde görülmediğinden bu durum çevrede bulunan faktörlerin algılanmasına atfedilmektedir. Ortaya çıkan herhangi bir başarı ya da başarısızlık durumunda algı çalışan ve çalışanı gözlemleyen yönetici

tarafından farklı olabilmektedir. Çalışanlar yaşadıkları başarısızlıklarına sebep olarak yöneticilerin kabiliyetsizliklerine atıfta bulunurlar iken kendilerinin karşılaştıkları zorlukları açıklamak için ise koşulların uygun olamayışına atıfta bulunmaktadırlar. Bununla beraber aynı durum yöneticiler için söz konusu olduğunda, yöneticiler de çalışanların yetersizlik ve gayretsizlik içerisinde olduğunu belirterek onları suçlama eğilimi içinde olurlar(Yüksel, 2000:141).

Davranışı belirleme de denetim noktası da önem taşımaktadır. Denetim noktası, çalışanın iş ile ilgili davranışlarının iç faktörler tarafından mı yoksa dış faktörler tarafından mı kontrol altına alındığının algılamasıdır. İç denetime yönelik bu algıya sahip çalışan iş ortamında ürettiği değerleri kabiliyet, bilgi ve çabasıyla etkileyebileceğine inanırken, dış denetime yönelik bir algıya sahip olarak çalışan iş yerinde ortaya koyduğu değerlerin kendi kontrolü dışında kaldığına ve dış faktörler tarafından belirlendiğine inanmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. SAĞLIK HİZMETLERİ

Herhangi bir ülkenin refah seviyesinin gelişmesi ve o ülkede yaşayan insanların kendilerini huzurlu ve mutlu hissetmeleri sağlıklı bireyler ile sağlanabileceğinden dolayı, sağlık hizmetleri birey ve toplum açısından büyük bir öneme sahiptir.

Günümüzde batı tıbbında meydana gelen gelişmeler, mevcut hastalıkların nedenlerini bulma çabaları ile oluşmuştur. Özellikle son zamanlarda tıp biliminde ve teknolojisinde olan gelişmeler, hastalıklar ile ilgili geniş bir bilgi birikiminin oluşmasına sebep olmuştur. Bu birikim sonucunda örgütlenen sağlık hizmetlerinin ne derece sağlıkla ilgili olduğu tartışılabilir. Bunun nedeni ise; bu hizmetlerin hastalıklar ve hasta olan kişilerin tedavisi ile bir takım hastalıkları önleme çabalarından oluşmasıdır (Yerebakan, 2000:26).

Ülkelerin ve toplumların sağlık sorunlarının, önceliklerinin, olanaklarının ve kaynaklarının birbirinden farklı olması nedeniyle sağlık hizmetlerinin arzı , finansmanı , örgütlenme ve denetimi konusunda farklı uygulamalar ile karşılaşılmaktadır. Karşılaşılan bu uygulamalar üzerinde yaptırım gücü olmamakla birlikte etkinliği fazla olan kuruluş ‘ Dünya Sağlık Örgütü’ dür. Birleşmiş Milletler Teşkilatının bir kuruluşu olan dünya sağlık örgütüne Türkiye de üyedir. Dünya sağlık örgütü, her ülkeyi ilgilendiren sağlık konularında çalışmalar ortaya koyarak neler yapılması gerektiğini zaman zaman duyurmaktadır (Hayran ve Sur, 1998:13-14).

#### 3.1. Sağlık Hizmetlerinin Amaçları

Bir toplumda yer alan sağlık göstergeleri, özellikle insan mutluluğunun ana kaynağını teşkil eden sağlıklı olma durumunu yansıtan temel göstergelerdir. Bu yönü ile; insanların sağlıklarını korumak ve toplumların sağlık statülerini geliştirmek önemli bir devlet görevi olarak hükümetlerini ilgilendirdiği gibi fertlerin sağlık hizmetlerine

olan taleplerinin ciddi artış göstermesi dünya çapında sağlık piyasalarının gelişme göstermesine katkı sağlamaktadır (Kurtulmuş, 1998:13-14).

Sağlık hizmetlerinin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Soysal vd.,1973:71).

- Kaliteli hasta bakımı ve tedavi hizmetlerinin en düşük maliyet ile üretilmesini sağlamak ve ihtiyaç duyan bireylere sunmak
- Ulusal gelir ve hastalardan sağladıkları geliri en ekonomik şekilde değerlendirerek daha fazla hastaneye bakım, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin sunulması
- Ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlamak için en son tıbbi ve teknolojik bilgilere dayalı eğitim ve araştırma yöntemlerinin kullanılması, hastalıklarının önlenmesi ve tedavisi için gerekli tedbirlerin alınması

Sağlık hizmetlerinin amacı; kişi, aile ve toplumların sağlıklarının korunması, geliştirilmesi, hasta olan kimselerin tedavi edilmesi ve tedavi edilenlerin geri kalan yaşamlarını sağlıklı olarak sürdürmelerini sağlamaktadır. Bu amaçla sağlık kuruluşlarının yaptığı çalışmalara sağlık hizmetleri denilir. İnsanların sağlık hizmetlerinden yeterince, yerinde, zamanında ve gereksiz harcamalardan kaçınarak yararlanmaları önemlidir. Bu önemden dolayı insanlar hangi durumlarda nerelere başvurmaları gerektiğini bilmelidirler. Çünkü sağlık hizmetlerinin temel amacı; sağlığı korumak, korunamadığında hastalığı erken teşhis ederek gereken tedaviyi tam olarak uygulamaktır <http://www.estetikimsağlık.com> (27.05.2011).

### **3.2. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri**

Temel sağlık hizmeti; sağlık sisteminin özü ve aynı zamanda toplumun sosyal ve ekonomik gelişmesinin önemli bir parçasıdır. Temel sağlık hizmeti, insanların yaşamlarını sürdürdüğü ve çalıştığı bölgelere imkanlar dahilinde yakın yerlerde sunulan, sürekli sağlık hizmeti sürecinin ilk basamağı, toplumun, ailelerin ve bireylerin ulusal sağlık sistemiyle karşılaştıkları ilk noktadır (Kızılcılık, 1996:124).

Sağlık hizmetleri taşıdığı özelliklerden dolayı ekonomide üretimi yapılan diğer mal ve hizmetlerden farklı bir kategoride ele alınmak zorundadır. Sağlık hizmetlerinin

taşıdığı dışsallık, belirsizlik altında tercih, asimetrik bilgilenme, hastalık riskinin ve tüketim miktarının önceden belirlenememesi gibi özellikleri bulunması nedeniyle bu hizmetlerin üretildiği sağlık hizmetleri piyasasına özgü koşullar ve farklı bir piyasa yapısı doğurmaktadır (Yıldız,1996).

Sağlık hizmetlerinin işleyişine bakıldığında normal piyasalardan oldukça farklı bir şekilde sağlık sektörünün kendine has kurallarının etkili olduğu görülmektedir. Sağlık hizmetleri piyasalarının nitelik bakımından rekabet piyasalarına göre farklılaşması bazı zamanlarda kaçınılmaz olmakta, bazı zamanlarda sağlık hizmeti veren özel ve kamu kurumlarının uygulamakta olduğu politikaların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlık piyasalarını diğer piyasalardan ayıran başlıca özellikler şunlardır (Kurtulmuş, 1998: 44-60);

- Arz ve talep arasındaki eşitsizlik, sağlık piyasasına girişte kısıtlamaların oluşu, alıcıların piyasa hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması hastalık riskinin önceden belirlenememesi gibi sebeplerden dolayı eksik rekabet şartlarının hakim olması
- Sağlık piyasasında dışsal faktörlerin var olması
- Sağlık hizmetlerinin ikame edilemez ve ertelenemez olması
- Fiyatlar ile gerçek maliyetler arasındaki korelasyonun zayıflığı
- Kar amacı gütmeyen kurumlarında bu piyasada yer alması

Bu özelliklerin yanı sıra, sağlık hizmetlerinin bir takım ayırt edici özellikleri de bulunmaktadır.

- Yapılan işlerin karmaşıklığı ve değişkenliği: Sağlık kurumları temel fonksiyonları olan teşhis ve tedavi hizmetlerinin yanı sıra eğitim ve araştırma hizmetlerini de verebilmektedir. Verilen hizmetlerin artış göstermesinden dolayı, karmaşıklık derecesi de artış göstermektedir (Kavuncubaşı, 2000:54-55).

- Çıktının tanımlanması ve ölçümünün zorluğu: Sağlık hizmetlerinin sonuçlarını diğer sektörlerde olduğu gibi, kısa bir zaman içerisinde görmek ve değerlendirmek mümkün değildir (Yerebakan, 2000:26). Temel girdinin ve çıktının insan olması; koruyucu ve tedavi edici hizmetlerin sonuçlarını kısa bir zaman zarfında

elde etmeyi zorlaştırmaktadır. Bir ameliyatın sonuçlarını anında görüp, kolayca değerlendirmek mümkün olmamaktadır (Kavuncubaşı, 2000:56).

- Yüksek düzeyde uzmanlaşmanın olması: Hastalıkların meydana gelmesinde ve tedavisindeki değişiklikler, yeni hastalıkların ortaya çıkması, bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler uzmanlaşma derecesini arttırmaktadır (Yerebakan, 2000:49).

- Çok sayıda meslek grubu birlikte hizmet vermektedir: Tıbbi hizmetlerin yanı sıra; başta otelcilik hizmetleri olmak üzere, teknik hizmetler , eğitim otomasyon, araştırma danışmanlık ve diğer bir takım fonksiyonlar sınırlı mekanda bir arada bulunmaktadır (Yerebakan, 2000:48).

- Yapılan işlerin çoğu acil ve ertelenemeyecek özelliktedir: Sağlık durumlarında 24 saat boyunca kesintisiz hizmet verilmektedir. Sağlık durumu ile ilgili sorun yaşayan kimseler, diledikleri an sağlık hizmeti almak için sağlık kurumlarına başvurabilirler. Bununla beraber, hastaların sağlık hizmetlerinden yararlanmasında ertelenmesi söz değildir (Kavuncubaşı, 2000:55).

- Hekimlik fonksiyonlarının tümüyle denetlenebilir özellikte olmaması: Sağlık kurumlarında hizmet miktarı hekimlerin iş talebine göre gerçekleşir. Yapılan harcamaların %75 'ini hekimlerin kararıyla ortaya çıktığı görülmektedir. Sağlık kurumlarında kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamak için hekimlerin karar ve davranışlarını denetleyen yönetsel ve kurumsal organlara ihtiyaç duyulmaktadır (Kavuncubaşı, 2000:54).

- Yapılan işlemlerin yanlışlık ve belirsizliklere karşı toleransı dardır: Sağlık hizmetleri yönetimi direkt olarak insan sağlığı ve hayatı ile ilgilidir. Sağlık yönetiminde olabilecek yanlış kararlar; insan hayatının kalitesinde düşmeye , toplumun sağlık seviyesinde düşüşe ve hatta insan hayatına mal olmaya neden olabilir (Toker, 1999:10-15).

- Çalışmaya yol açan ikili otorite yapısı vardır: Hastahanelerde görev alan insan kaynaklarının büyük ölçüde profesyonel hizmetlerden oluşması, bu kimselerin alanlarındaki bilgi ve deneyimlerden kaynaklanan otoriteye sahip olmalarını da beraberinde getirir (Kavuncubaşı, 2000:54). Profesyonellerin sahip olduğu bilgi ve deneyimler , onlara yönetime karşı otorite kazandırmaktadır (Yerebakan, 2000:49). Ayrıca insan kaynakları ağırlıklı olarak kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflerine öncelik veren profesyonellerden oluşur. Profesyonelleşme , çalışan kimselerin eğitim düzeylerine karşılık gelmektedir ve profesyoneller mesleki hedefleri üzerine

yoğunlaşarak kurumsal hedeflerin geri planda tutarlar. Hekimler , hastalarını en iyi şekilde tedavi etmek için çaba harcarken ; yönetici kalite ve verimliliği eş zamanlı bir duruma getirmek için çaba sarf eder. Bu durum kimi zaman profesyonel kimseler ile yöneticiler arasında çatışmalara yol açmaktadır (Kavuncubaşı, 2000:53-54). Profesyonellerin mesleki hedefleri üzerine yoğunlaşmalarına karşın, yöneticilerin kurumsal hedeflere odaklanması çatışmaya neden olabilmektedir (Yerebakan, 2000:49-50).

- Sağlık hizmetlerinin birincil amacı kar etmek değildir: Sağlık hizmetleri kar amacı gütmemektedir yada kimi sağlık işletmelerinde kar amacı ilk sırada yer almaz. Fakat kar amacı güderek kurulan ve sağlık hizmetleri veren bir çok işletme dünyada olduğu gibi ülkemizde de mevcuttur. Bunların yanı sıra sağlık hizmetlerinin üretim faktörleri kıt kaynaklardandır. Sağlık hizmetinin sunumunda yer alan profesyoneller, hemşire, ebe, teknik personel gibi insan kaynakları , bina, araç-gereç ve tıbbi malzemeler son derece yüksek maliyetli olmaktadır (Toker, 1999:14).

- Sağlık sektörünün çok hızlı değişim ve gelişim göstermesi: Sağlık sektöründe son yıllarda devrim niteliğinde gelişmeler sağlanmış, özellikle bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler sağlık sektörünü çok yakından etkilemiştir (Toker, 1999:15).

- Tüketicilerin akılcı davranışları da sağlık hizmetlerinin özelliklerindedir. Genellikle ürünlerin ve hizmetlerin satın alınmasında, tüketicilerin kendileri için en iyi seçeneği değerlendirecekleri varsayımı yapılmıştır. Sağlık hizmetlerinde ise akılcı kararların verilmediği üç önemli konuya rastlanmaktadır. Bir çok kişinin hasta olmalarına rağmen tedavi talebinde bulunmadığı ve hatta hastalıklarının farkında dahi olmadıkları görülmüştür. Bu durum sağlık hizmetlerinin yer aldığı pazarın çalışmasına engel olmaktadır. Akıl hastalarının kendi başlarına karar verememeleri ve acil müdahaleye ihtiyaç duyan hastaların tercihlerini belirtemeyecek durumda olmaları da açıkça ortadadır. Bu akılcı olmayan davranışlarda; diğer ürün ve hizmetlerin tersine, talep ve tercih belirlenmesi dış faktörlerin etkisinde kalacaktır (Odabaşı, 1994:28).

- Tıp mesleğini yerine getiren kimseler için uyulması zorunlu olan ahlaki ve sosyal standartlar mevcuttur. Sağlık hizmetlerini önceden deneyip, tecrübe etmek olanaksız olduğundan hizmeti alan ile hizmeti veren arasındaki tamamıyla güven ilişkisine bağlıdır. Fakat sağlık hizmetlerini sunan kimselerin üzerindeki kontrol süreci, sağlık hizmetlerini talep eden kimselerin memnun kalmasını sağlayacak

davranış biçimini geliştirmektedir. Toplumdaki eğitim ve kültür seviyesinin artması, sigorta şirketlerinin yaptığı denetimler ve rekabet gibi konular tüketici doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Odabaşı, 1994:29).

- Sağlık hizmetlerinde ürün ve kalite belirsizliği vardır. Bu hizmetlerin kalitesini ve sunulan hizmetlerin sonunda hastanın elde edeceği doyumunu önceden belirlemek son derece güçtür. Bu belirsizlik ise hizmetin meydana getireceği doyumunu etkileyen birçok kontrol edilemeyen faktöre de bağlıdır. Sağlık hizmetlerini talep edenlerin sağlık personeline güven duyma zorunluluğu ise hastalık hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından ileri gelmektedir. Bunun yanı sıra sağlık hizmetlerinde dış etkenlerde mevcuttur. Salgın hastalıklar ve çevreye zararı bulunan diğer zararlı etkilerde dış etkenler grubuna dahildir. Dış etkenlerin yok edilmesindeki çaba toplumun yararına olmaktadır. Bu çabalar yerine getirilirken toplumun her ferdi maliyetlere katılmakta ve olumlu sonuçlardan faydalanmaktadır. Ayrıca sağlık hizmetlerinde şu an için olmasa da , daha sonra talep edilecek kimselere sunmak için kapasite artırma çalışmalarına devam etmek gerekmektedir (Odabaşı, 1994:29).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.YÖNTEM

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, değişik statüde sağlık kuruluşlarında çalışanların motivasyonlarını etkileyen unsurların bazı motivasyon kuramları bağlamında( Herzberg – Çift Faktör Kuramı, Mc Celland- Başarı İhtiyacı Kuramı) incelenmesidir. Bu inceleme neticesinde Adana bölgesinde çalışan sağlık çalışanlarının motivasyona ilişkin değişkenlere verdikleri önem derecesi ile içinde buldukları motivasyon seviyelerinin netleştirilmesi sağlanacaktır. Ayrıca motivasyona ilişkin değişkenlerden yukarıda saydığımız kuramlara ait değişkenlerden eksik yönleri olanlar ile iyi gözlemlenen değişkenler netleştirilecektir.

#### 4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu çalışma sadece Adana ve civarındaki kamu hastanelerini kapsamaktadır. Hastanelerde motivasyon konusu ele alınırken temel amaç, hastaneler arasındaki motivasyonu etkileyen unsurlardan daha ziyade genel olarak farklı statüde sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen unsurların belirginleştirilmesi olmuştur.

Adana bölgesinde faaliyet yürüten üç hastane çalışanlarından anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Hastanelerde kamu özel ayrımı yapılmamıştır. Zaman ve kaynak kısıtı nedeniyle bilgiler anket yöntemi ile belirli sayıdaki çalışandan elde edilmiştir. Ayrıca hastane çalışanlarından yalnızca hemşireler ve doktorlardan veriler toplanmış diğer statüde çalışanlar (hasta bakıcı, hizmetli, idari personel vb. ) çalışma kapsamına alınmamıştır. Demografik faktörler içerisinde ise bayan ve erkek ayrımı dışında bir ayırım ve değerlendirme yapılmamıştır.

Sağlık sektöründe yer alan tıbbi tahlil laboratuvarları görüntüleme merkezleri, ilaç firmaları ve semt poliklinikleri, il sağlık müdürlükleri gibi diğer sağlık kuruluşları

araştırma kapsamının dışında tutulmuştur. Ayrıca objektifliği artırmak için anket sorularını cevaplayanların isimlerini yazmaları istenmemiştir.

Motivasyon kuramları literatür taramasında incelenmiş ancak araştırma kapsamına Herzberg'in çift faktör kuramı ile Mc Celland -Başarı İhtiyacı Kuramı alınmıştır. Diğer kuramlar açısından uygulama ve etkilenme dereceleri dikkate alınmamıştır.

#### **4.2.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu tez çalışmasında öncelikle motivasyon kuramları ve sağlık sektörü özellikleri kapsamında bir literatür incelemesi yapılmıştır. Bu incelemede elde edilen bulgulara da dayalı olarak hastane çalışanlarının motivasyon kavramını nasıl algıladıklarını ve motivasyonla ilişkili hastanelerde ki uygulamaları ve çalışanların beklentilerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

Dört ana boyuttan ve her boyutu açıklayıcı çeşitli alt boyutlardan oluşan bir model geliştirilmiştir. Bu modeli hastanelerde sorgulamak amacıyla da 48 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Bu anket kamu hastanelerinde görev yapan doktorları, hemşireleri, kapsayan bir hedef kitleye uygulanmıştır. Adana ölçeğini düşündüğümüzde hedef kitle içerisinde bulunan sağlık çalışanı doktor ve hemşirelerin yaklaşık % 40'ına anketler dağıtılmıştır. Amaç; Adana ve çevresinde faaliyet gösteren özellikle kamu hastanelerinde, motivasyon uygulamaları ve etki düzeyini ortaya koymaktır.

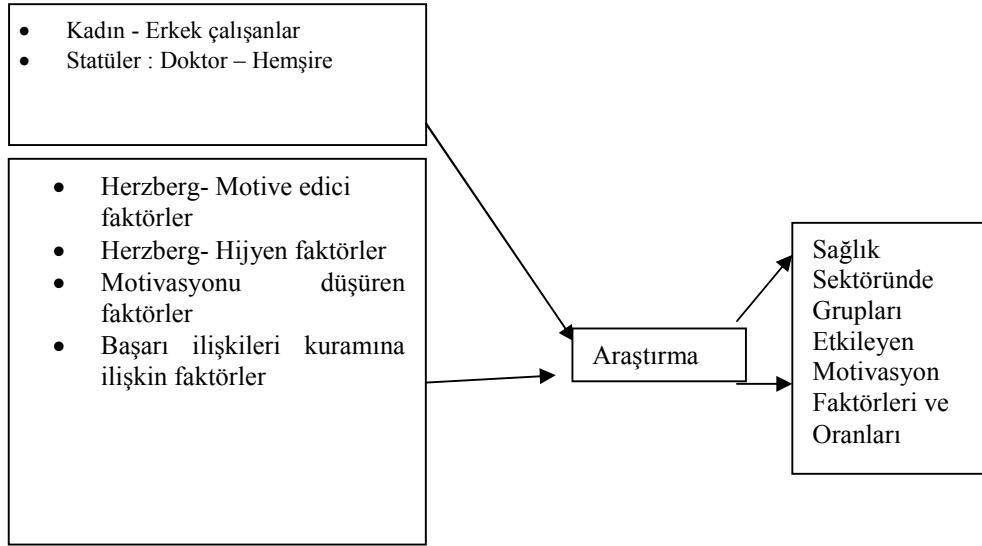
Anket içerisindeki sorular analiz edilecek nitelikte olup cevaplayıcıların anlayabileceği şekilde hazırlanmıştır. Ankette başlangıçta statü ve cinsiyet bilgilerini kapsayan demografik sorular daha sonra motivasyon konusundaki düşünceler ile uygulama düzeylerine ilişkin algılamaları ortaya çıkaran sorular yer almaktadır.

#### **4.2.2. Araştırma Modeli**

Sağlık sektöründeki çalışan doktor ve hemşirelerin motivasyonunu etkileyen unsurlar ile beklentilerin neler olduğunun belirlenmesi için, literatür bulgularına da

dayalı olarak, motivasyon ile doğrudan ilişkili olduğu görülen ve araştırma modelinde kullanılan ana boyutlar şunlardır:

- Herzberg- Motive edici faktörler
- Herzberg- Hijyen faktörler
- Motivasyonu düşüren faktörler
- Başarı ilişkileri kuramına ilişkin faktörler.



**Şekil 4.1. Araştırma Modeli**

Herzberg- Motive edici faktörler ve hijyen faktörleri test etmek üzere 9'ar soru cümlesi kullanılmıştır. Bu değişkenlerin önem derecesi birinci bölümde sorgulanmıştır. İkinci bölümde ise çalışanlara çalıştıkları kurumda bu faktörlerin hangi ölçüde gerçekleştiği sorulmuştur. Değerlendirme 5'li Likert Ölçeğine göre yapılmış olup,

Önem dereceleri ile ilgili değerlendirmelerde 1 rakamı “ Önemsiz”, 3 rakamı “orta derecede önemli”, 5 rakamı ise “ Çok Önemli” anlamına gelmektedir. Herzberg Çift faktör teorisi ile ilgili ölçek Semerci (2005) tarafından T.C. Merkez Bankası çalışanları üzerinde yapılan çalışmadan alınarak literatüre uygun olup olmadığı kontrol edildikten sonra kullanılmıştır.

**Tablo 4.1. Herzberg Çift Faktör Teorisine İlişkin Alguları Ölçme Soruları**

Hijyen Faktörler	Önem Derecesi	İşyerimde Bulunma Durumu	Motive Edici Faktörler	Önem Derecesi	İşyerimde Bulunma Durumu
	1,2,3,4,5,	1,2,3,4,5		1,2,3,4,5,	1,2,3,4,5
Yönetim Anlayışlı Tutumu			Önemli Amacı Olan Bir İş		
İyi Emeklilik Koşulları			İyi Çalışmanın Takdir Edilmesi		
Açık Bir Örgüt Politikası			Başarı İçin Fırsat Verilmesi		
Sağlıklı Çalışma Koşulları			Terfi Etme ve İlerleme		
İş Yeri Güvenliği			Karar Alabilme Sürecine Katılabılme		
İş Ortamında Yüksek Statü			İş Sorumluluğu		
İş Arkadaşları İle İyi İlişkiler			Yetenekleri Geliştirme Olanağı		
Yüksek Ücret			Zamanı Planlayabilme Özgürlüğü		
İş Güvencesi			Yeni Bilgiler Edinme İmkanı		

Kaynak : Semerci (2005) den yararlanılmıştır.

Motivasyonu düşüren faktörler; 12 soru cümlesi (değişken) ile sorgulanmış aynı zamanda kurumda bu değişkenlerin var olup olmadığı araştırılmıştır. Bu

faktörlerin çalışanları rahatsız etme derecesi birinci bölümde sorgulanmıştır. İkinci bölümde ise çalışanlara çalıştıkları kurumda bu faktörlerin hangi ölçüde bulunduğu sorulmuştur. Değerlendirme 5’li Likert Ölçeğine göre yapılmış olup, rahatsız etme dereceleri ile ilgili değerlendirmelerde 1 rakamı “ hiç rahatsız etmez”, 3 rakamı “orta derecede rahatsız eder”, 5 rakamı ise “ çok rahatsız eder” anlamına gelmektedir. İkinci bölümü ile ilgili olarak ta 1 rakamı “hiç bulunmamaktadır”, 3 rakamı “ orta derecede vardır”, 5 rakamı ise “ aşırı derecede vardır” anlamı taşımaktadır. Motivasyonu düşüren faktörler ile ilgili ölçek Semerci (2005) tarafından T.C. Merkez Bankası çalışanları üzerinde yapılan çalışmadan alınarak literatüre uygun olup olmadığı ve sağlık sektörüne ilişkin ifadeler düzenlenip kontrol edildikten sonra kullanılmıştır.

**Tablo 4.2. Motivasyonu Azaltan – Düşüren Faktörler**

<b>Motivasyonu Azaltan – Düşüren Faktörler</b>	<b>Bu Faktörlerin Çalışanı Rahatsız Etme Derecesi</b>	<b>İşyerimde Bulunma Oranı</b>
	1, 2, 3, 4, 5,	1, 2, 3, 4, 5
Yöneticiler İle Yaşanan Sorunlar		
İş yerinde Çalışanlar İle Yaşanan Sorunlar		
Yöneticiler Tarafından Çalışanların Adil Şekilde Değerlendirilmemesi		
İş Yerindeki Adaletsizlikler		
Yöneticilerin Yeniliğe Açık Olmaması		
Çalışanların İşle İlgili Fikirlerine Değer verilmemesi		
Yapılan İşle İlgili (Feet-back) Geri Bildirimde Bulunulmaması		
İşle Alakalı Olmayan Konuşmalar ve Dedikodu		
İş Ortamının Stresi		
İşin Sıkıcılığı ve Monotonluğu		
İş Yerindeki Olumsuz Fiziki Koşullar		
Malzeme, Araç-Gereç ve Donanım Yetersizliği		

Kaynak : Semerci (2005) den yararlanılmıştır.

Sağlık sektörü çalışanlarının başarı ihtiyacını kuramı kapsamında motivasyon algılamalarını ölçmek üzere 18 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 1-6 numara arasındaki sorular “başarı ihtiyacını”, 7-12 arasındaki sorular “ilişki kurma

ihtiyacı”, 13-18 arasındaki sorular ise “güç ihtiyacını” ölçmek üzere Semerci (2005) tarafından, Gordon (1993:130)’ dan yararlanılarak geliştirilmiş ve çalışmasında kullanılmıştır. Aynı ölçek kontrol edildikten, sağlık sektörüne uygun ifadeler yerleştirildikten ve güvenilirliği test edildikten sonra tarafımızdan kullanılmıştır. Değerlendirme 5’li Likert Ölçeğine göre yapılmış olup; 1 rakamı “hiç katılmıyorum”, 3 rakamı “orta derecede katılıyorum”, 5 rakamı ise “Tamamen katılıyorum” anlamı taşımaktadır.

**Tablo 4.3. Mc Clelland Başarı İhtiyacı Kuramı Ölçme Soruları**

	<b>Başarı İhtiyacı Tespit Soruları</b>	1, 2, 3, 4, 5
1	Problemlere kişisel olarak çözüm bulmam gereken durumları tercih ederim	
2	Kendime orta zorlukta amaçlar belirlemek ve üzerinde iyi düşünülmüş riskler almak isterim	
3	Başladığım işi en iyi şekilde bitirmeyi isterim	
4	İşimi her zaman mesai arkadaşlarımdan daha iyi yapmaya çalışırım	
5	Sınırlarımı zorlayan bir görevi başarıyla yerine getirmek beni çok mutlu eder	
6	İşimi iyi yapıp yapmadığım konusunda kesin ve açık geri bildirim almak isterim	
7	İnsanlar ile çabuk kaynaşırım ve samimi ilişkiler kurmakta zorlanmam	
8	İnsanlar tarafından sevilen bir kişi olmak için çaba harcarım	
9	Başkalarını duygularına çok önem veririm	
10	İş arkadaşlarımla iş dışında da görüşmeye ve sosyal aktivitelerde bulunmaya çalışırım	
11	Başkalarının sorunlarını çözdüğümde kendimi çok mutlu hissedirim	
12	Grup elemanı olarak kabul görmek beni çok mutlu eder	
13	Başkalarını ikna edebilmek benim için çok önemlidir	
14	İnsanları ve faaliyetleri etkileyip kontrol etmek isterim	
15	Düşüncelerimi başkalarına kabul ettirmek konusunda ısrarcıyım	
16	Başkaları üzerinde yetki sahibi olabileceğim pozisyonları tercih ederim	
17	Grubun elemanı olmaktansa, grubun lideri olup grubu yönlendirmek isterim	
18	Çalışma arkadaşlarıma üstünlük sağlamaktan büyük zevk duyarım	

Kaynak : Semerci (2005) den yararlanılmıştır.

Bu dört boyut, bir önceki bölümde incelenen alt boyutlarıyla birlikte araştırma modelini oluşturmaktadır. Modelin tamamı Şekil 4.1. de görülmektedir.

### 4.3. Uygulama

Araştırma için hazırlanan anket formları oluşturulmasından sonra, anketin geçerliliğini ve güvenini test etmek, anket hatalarını belirlemek amacıyla pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama 30 kişi üzerinde denenmiş olup cevaplayıcıların 20 ile 25 dakika süre arasında soruları cevapladıkları görülmüştür. Ankete katılanların soruları anlamada büyük ölçüde güçlük çekmediği gözlenmiştir. Değişkenler güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve soruların tek tek her birinin Alfa değeri olarak 0,77'in üzerinde değer aldığı toplamda tüm değişkenlerin birlikte 0,83 gibi bir güvenilirlik değeri aldığı görülmüştür. Üç soru ise, hem anlaşılabilirliklerini ve hem de değerlendirmeye uygunluğunu sağlamak amacıyla yeniden düzenlenmiş ve anket uygulanabilir hale getirilmiştir.

Yeniden düzenlenen anket, üç kamu hastanesinde yer alan 230 kişiye dağıtılmıştır. Anketlerden 193 adedi geri toplanmıştır. Gönderilen anketlerin geri dönüşü %83 olarak gerçekleşmiştir. Doktorlara dağıtılan 135 anket formundan 116 adedi geri toplanmış ve doktorlara dağıtılan anketin geri dönüşü %85 olarak gerçekleşmiştir. Hemşirelere dağıtılan 95 anket formundan 77 adedi geri toplanmış ve geri dönüşü %81 olarak gerçekleşmiştir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesi aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır.

#### 4.3.1. Verilerin Değerlendirilmesi

Anket yoluyla toplanan veriler kodlandıktan sonra SPSS paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Programla; güvenilirlik testleri, frekans dağılımları, ortalamalar, varyans analizi özellikle Tek Yönlü Varyans analizleri (ANOVA) yapılmıştır.

##### 4.3.1.1. Temel İstatistikler

Ankete katılım 193 kişiden meydana gelmiştir. Katılımcıların 102 kişisi erkek 91 kişisi bayandan oluşmuştur. Ankette yer alan katılımcıların cinsiyet dağılımlarına göre %53ü erkek, %47si bayan şeklindedir. Ankette yer alan katılımcıların 116 kişisi doktor 77 kişisi ise hemşiredir. Genel toplam içerisinde görev ayrımlarına göre bakıldığında katılımcıların %60'ını doktorlar %40'ını ise hemşireler oluşturmaktadır. Katılımcıların

%60'ını oluşturan doktorlar bayan ve erkek doktorlardan meydana gelmektedir. 116 doktor katılımcılardan 14'ü bayan 102'si ise erkektir. Bayan doktorların ankette yer alan toplam katılımcı içerisinde dağılımı %7, toplam doktor katılımcı içerisindeki dağılımı ise %12'dir. Erkek doktorların toplam katılımcı içerisindeki dağılımı %53, toplam doktor katılımcı içerisindeki dağılımı ise %88 şeklindedir.

Ankette yer alan katılımcıların %47'sini oluşturan bayanlar; doktor bayanlar ve hemşirelerdendir. Toplam 91 bayan katılımcının olduğu ankette 77 hemşire, 14 bayan doktor yer almaktadır. Bayanların doktor ve hemşire olmak üzere ankette yer alan toplam bayanlar içerisindeki dağılımlarını %15 doktor, %85 hemşire şeklindedir.

### **Araştırma Modelinin Güvenilirliği**

Sağlık çalışanlarının motivasyonu algısını ölçmek amacıyla dört ana değişken ve bunlara bağlı 48 sorudan oluşan araştırma modelinin güvenilirlik düzeyini gösteren Cronbach alfa katsayısı, Tablo 1'de görüldüğü gibi boyutlar genelinde en düşük 0.812 Motivasyonu olumsuz etkileyen Faktörler boyutunda ise 0,897 olarak bulunmuştur. Bu rakamlar araştırma modelinin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca başka bir model içerisinde Merkez Bankasında Semerci(2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da güvenilirlik katsayıları bu değerlere yakın bulunmuştur.

Bu bölümde, anket formu yolu ile elde edilen verilerin istatistiksel analizi sonucunda elde edilen güvenilirlik düzeyleri ve ankette yer alan cevaplara ilişkin derecelere yer verilmiştir.

**Tablo 4.4. Güvenilirlik Düzeyini Gösteren Katsayılar**

	Cronbach Alfa Değeri (Standartlaştırılmış Değişkenler İle)	Değişken Sayısı
- Herzberg Motive Edici Faktörler	,840	9
- Herzberg Hijyen Faktörleri	,812	9
- Motivasyonu Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	,897	12
- Başarı İhtiyacı Teorisi	,875	18



Daha önceki araştırmalardaki ve bu araştırma kapsamında elde edilen güvenilirliğe ilişkin veriler örtüştüğünden ve tüm boyutların güvenilirlik katsayıları 80 üzerinde yüksek değerler aldığından diğer analizlere geçilmiştir.

#### 4.3.1.2. Bölüm Çift Faktör Kuramına İlişkin Bulgular

Bu bölümde motive edici ve hijyen faktörlerinin çalışanlar açısından “önem derecelerine” göre verdikleri puanları aşağıdaki tabloda (Tablo: 1.1.) belirtilmiştir.

**Tablo 4.5. Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörlerinin Önem Derecelerine İlişkin Puan Ortalamaları**

	En Düşük	En yüksek	Ortalama	5’li puanlamaya göre ortalama
Motive Edici Faktörler Puanı	17	45	38.3	4.25
Hijyen Faktörü Puanı	19	45	38.9	4.32

Tabloda yer alan verilere göre, uygulanan anket sonucunda motive edici faktör puanının ortalaması 5 üzerinden 4.25 olarak elde edilmiştir. Hijyen faktörleri puan ortalaması ise 4.32 olarak elde edilmiştir. Her iki faktöründe önem derecelerinin en fazla 5 ortalama alabileceği göz önünde bulundurulduğunda ortalamaların çok yüksek çıktığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların iki faktöre de ne kadar önem verdiklerini göstermektedir.

Diğer taraftan, bu faktörlerin çalışanlar için öneminin bilinmesi kadar; işlerinin bu faktörleri onlara ne kadar sağladığı konusundaki düşüncelerini bilmekte önem arz etmektedir.

**Tablo 4.6. Motive Edici ve Hijyen Faktörlerinin Sağlanma Derecesine İlişkin Puan Ortalamaları**

	En Düşük	En yüksek	Ortalama	5'li puanlamaya göre ortalama
Motive Edici Faktörler Puanı	14	36	29.84	3.31
Hijyen Faktörü Puanı	18	36	30.02	3.33

Tablo 4.6.'da da görüldüğü gibi motive edici faktör ortalama puanı ile hijyen faktör ortalama puanı, orta seviyenin üzerinde yer almıştır. Bu durum, her iki faktöründe; çalışanlara eşit seviyede sağlandığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Ancak bu boyutlarla beklentileri ifade eden puan ortalamaları (Tablo 4.5) buradaki ortalamalardan yaklaşık bir tam puan daha yukarıdadır. Bu durum çalışanların iş ile alakalı tatminsizliklerini giderdiklerine ancak tatmin duygusunu doyurma anlamında zayıf oldukları şeklinde ele alınabildiği gibi uygun bir ortamın daha üst düzeye çıkartılması sonucunda motive olmaları da doğru orantılı olarak artacağından söz edilebilir.

**Tablo 4.7. Tüm Katılımcı Bireyler Açısından Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörleri Puan Ortalamaları**

Unvan	Faktörler	Ölçüt	En düşük	En yüksek	Ort.	5'li ölçek ort.
Doktorlar	Motive edici Faktörler	Önem derecesi	27	45	38.96	4.32
		Sağlama derecesi	21	34	28.77	3.19
	Hijyen Faktörleri	Önem derecesi	22	45	41.38	4.59
		Sağlama derecesi	20	31	30.57	3.39
Hemşireler	Motive edici Faktörler	Önem derecesi	18	45	35.74	3.97
		Sağlama derecesi	21	27	28.96	3.21
	Hijyen Faktörleri	Önem derecesi	19	45	36.43	4.04
		Sağlama derecesi	17	29	29.2	3.24
Bayanlar	Motive edici Faktörler	Önem derecesi	26	45	37.52	4.16
		Sağlama derecesi	23	37	28.28	3.14
	Hijyen Faktörleri	Önem derecesi	29	45	37.25	4.14
		Sağlama derecesi	24	38	29.26	3.25
Erkekler	Motive edici Faktörler	Önem derecesi	23	45	40.04	4.44
		Sağlama derecesi	21	37	28.92	3.21
	Hijyen Faktörleri	Önem derecesi	23	45	41.82	4.64
		Sağlama derecesi	22	39	30.75	3.41
Bayan doktorlar	Motive edici Faktörler	Önem derecesi	31	45	39.31	4.36
		Sağlama derecesi	22	40	27.61	3.06
	Hijyen Faktörleri	Önem derecesi	30	45	38.12	4.23
		Sağlama derecesi	24	37	29.33	3.25

Tablo 4.7. de bütün katılımcıların Herzberg'in çift faktör kuramına ilişkin faktörlere verdikleri ortalama değerler görülmektedir. Tabloda doktorların ve hemşirelerin motive edici faktör değerlerinden önem derecesi ortalamalarının hijyen faktörlerine nazaran daha düşük olduğu görülmektedir. Bu fark çok olmamakla birlikte bu grupta yer alan kişilerin hijyen faktörlerine daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Buna karşın bayan doktorların motive edici faktör değer ortalamaları yine az bir farkla hijyen faktör değer ortalamalarından yüksektir. Bu durum bayan doktorların motive

edici faktörlerin daha fazla önemsedğine ve bu faktörlerin artırılması durumunda daha fazla motive olacaklarının göstergesi olarak görülebilir.

Herzberg'in çift faktör kuramında yer alan motive edici faktörler ve hijyen faktörleri sağlanma derecelerinin ortalamalarına bakıldığında katılımcıların faktörlere ilişkin sağlanma dereceleri arasında fark olduğu görülmektedir. Katılımcıların tümü hijyen faktörlerinin motive edici faktörlere göre kendilerine biraz daha fazla sağlandığını düşünmektedirler. Bu durum katılımcıların motive olmak için asgari şartların var olduğuna ve kendilerine sağlandığını düşündüklerini göstermektedir.

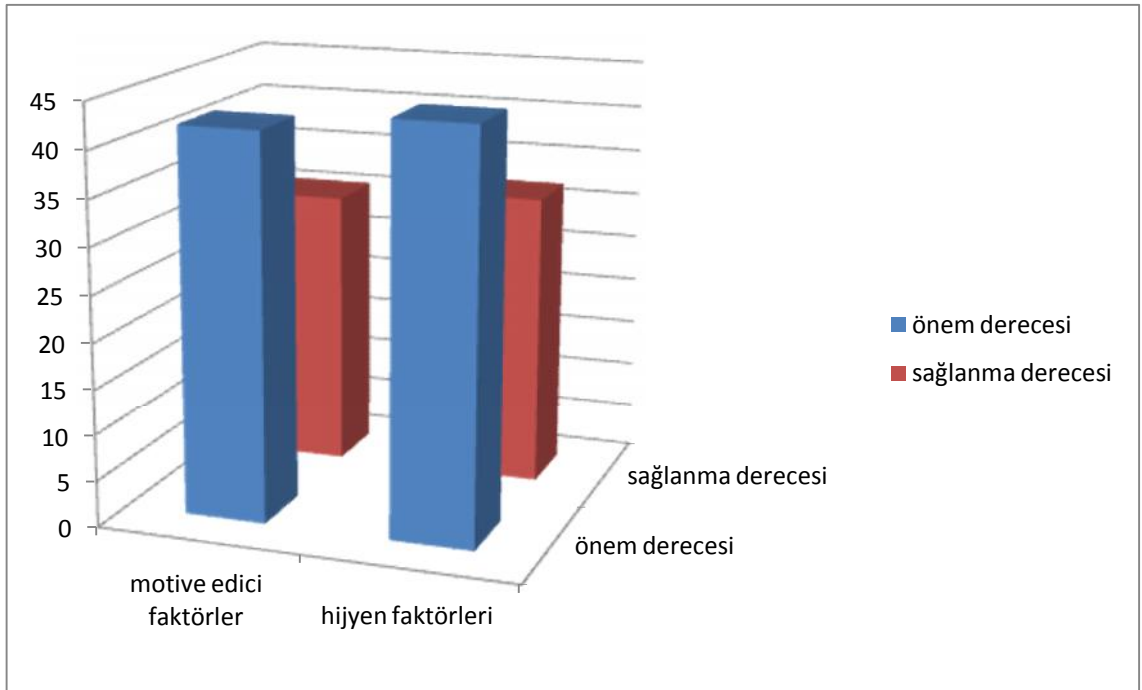
**Tablo 4.8. Katılımcıların Yer Aldığı Hastanelere Ait Puan Ortalamaları**

Hastaneler	Faktörler	Ölçüt	En düşük	En yüksek	Ort.	5'li ort.
1. Hastane	Motive edici Faktörler	Önem derecesi	17	45	35.64	3.96
		Sağlama derecesi	14	29	26.73	2.97
	Hijyen Faktörleri	Önem derecesi	19	45	36.72	3.98
		Sağlama derecesi	18	32	34.11	2.92
2. Hastane	Motive edici Faktörler	Önem derecesi	22	45	41.13	4.57
		Sağlama derecesi	20	39	31.23	3.47
	Hijyen Faktörleri	Önem derecesi	16	45	39.15	4.35
		Sağlama derecesi	23	36	32.85	3.65
3. Hastane	Motive edici Faktörler	Önem derecesi	19	45	37.98	4.22
		Sağlama derecesi	18	40	31.41	3.49
	Hijyen Faktörleri	Önem derecesi	18	45	41.67	4.63
		Sağlama derecesi	19	38	30.78	3.42

Yukarıdaki tablo 4.8.'de görüldüğü üzere 3 ayrı hastanenin motive edici faktörler ve hijyen faktörlerine göre elde edilmiş puanlarının ortalamaları yer almaktadır. Hastanelerin ortalamalarına bakıldığında her iki faktör açısından da 1 numaralı hastanenin hem motive edici faktörler hem de hijyen faktörlerinin önem dereceleri ve sağlanma dereceleri açısından genel ortalamanın altında kaldığı görülmektedir. Bu durumda bu hastanede yer alan katılımcılarda motive olmak için minimum şartların

olmadığı ve katılımcılarda bir tatminsizliğin olduğu söylenebilir. Bunun dışında diğer 2 hastanenin her iki faktör açısından puan ortalamaları değerlendirildiğinde 1. Hastaneye göre bu hastanelerde yer alan katılımcılarda tatminsizlik oluşmadığı bu tatminsizliğin oluşmama sonucunda motive olabilmelerine katkı sağlayacak minimum şartların onlara sağlanmış olduğundan bahsedilebilir.

**Şekil 4.2. motive ve hijyen faktörlerinin ortalama puanı**



Grafikte görüldüğü gibi motive edici faktörler ve hijyen faktörlerinin puan ortalamaları birbirine yaklaşıktır. Katılımcıların bu faktöre ilişkin önem dereceleri bu faktörlerin onlara sağlanma derecelerinden daha yüksektir.

#### **4.3.1.3. Motivasyonu Düşürücü Faktörlere İlişkin Bulgular**

Tablo 2.1. Motivasyonu Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörlerin Çalışanları Rahatsız Etme Derecelerine ve Bu Faktörlerin İş Ortamında Var Olup Olmadığına İlişkin Puan Ortalamaları

**Tablo 4.9. Motivasyonu Düşürücü Faktörlere İlişkin Bulgular**

Fak No.	Faktörler	Rahatsız etme derecesine göre			Bulunup bulunmamasına göre		
		En Düş.	En Yük.	Ort.	En Düş.	En Yük.	Ort.
1	Yöneticilerle yaşanan sorunlar	1	5	4.16	1	5	1.75
2	Diğer çalışanlarla yaşanan sorunlar	1	5	4	1	5	1.61
3	Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi	1	5	4.58	1	5	1.58
4	İş yerindeki diğer adaletsizlikler	1	5	4.55	1	5	1.62
5	Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması	1	5	3.51	1	5	1.95
6	Çalışanların işle ilgili fikirlerinin göz önüne alınmaması	1	5	4.11	1	5	3.41
7	İşle ilgili geribildirimde bulunulmaması	1	5	4.43	1	5	1.02
8	İş dışı konuşmalar ve dedikodular	1	5	4.23	1	5	4.60
9	İş yeri stresi	1	5	4.03	1	5	3.05
10	İşin monotonluğu	1	5	4.44	1	5	1.91
11	İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar	1	5	4.54	1	5	3.09
12	Araç-gereç ve donanım yetersizliği	1	5	4.49	1	5	1.61

Tabloda 4.9.'da yer alan rahatsız etme derecesi ve rahatsızlık veren faktörlerin iş ortamında mevcut olup olmamasına göre ortalama puanlarına bakıldığında; çalışanlara en fazla rahatsızlık veren faktörün “4.58” rahatsız etme derecesiyle çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi olduğu görülmüştür. Bu faktörün yanı sıra “ iş yerinde yaşanan diğer adaletsizlikler” , “iş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar”, “araç-gereç ve donanım yetersizliği” gibi faktörler çalışanları rahatsız etme derecesine göre sıralanmıştır. Rahatsız etme derecelerine göre sıraladığımız bu faktörlerin yanı sıra rahatsızlık veren bu faktörlerin iş ortamında var olup olmamasına göre olan puan ortalamalarında ise; “4.6” ile “iş dışı konuşmalar ve dedikodu” faktörü ilk sırada yer

almaktadır. Bu faktör dışında birkaç faktöründe iş yerlerinde mevcut olduğu katılımcıların puan ortalamalarında görülmektedir.

“İş dışı konuşmalar ve dedikodu” faktörünün çalışanlara rahatsızlık verme derecesi “4.23” ile yüksek bir ortalamaya sahipken bu faktörden rahatsız olan çalışanların iş yerlerinde bu faktörün mevcut olup olmama durumuna göre “4.6” ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Ayrıca “Çalışanların işle ilgili fikirlerinin göz önüne alınmaması”, “ İş yeri stresi”, “İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar” konusunda da orta derecede (3-3.5 puan arası ) hissedilen bir eksiklik olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4.10. Motivasyonu Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörlerin Doktor ve Hemşirelere Ait Puan Ortalamaları**

Fak No.	Faktörler	Rahatsız etme derecesine göre				Bulunup bulunmamasına göre			
		En Düş.	En Yük.	Ort.		En Düş.	En Yük.	Ort.	
				Hemş.	Dr.			Hemş.	Dr.
1	Yöneticilerle yaşanan sorunlar	1	5	4	4.27	1	5	1.85	1.68
2	Diğer çalışanlarla yaşanan sorunlar	1	5	4.09	3.95	1	5	1.76	1.5
3	Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi	1	5	4.28	4.78	1	5	1.62	1.56
4	İş yerindeki diğer adaletsizlikler	1	5	4.27	4.85	1	5	1.81	1.5
5	Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması	1	5	3.71	3.37	1	5	2.1	1.85
6	Çalışanların işle ilgili fikirlerinin göz önüne alınmaması	1	5	4.05	4.16	1	5	3.15	3.58
7	İşle ilgili geribildirimde bulunulmaması	1	5	4.09	4.65	1	5	1.54	1.53
8	İş dışı konuşmalar ve dedikodular	1	5	4.07	4.33	1	5	4.42	4.72
9	İş yeri stresi	1	5	3.96	4.07	1	5	2.76	3.25
10	İşin monotonluğu	1	5	3.96	4.75	1	5	1.72	2.04
11	İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar	1	5	4.03	4.88	1	5	2.89	3.22
12	Araç-gereç ve donanım yetersizliği	1	5	4.03	4.80	1	5	1.68	2.56

Tablo 4.10. da yer alan doktor ve hemşirelerin puan ortalamaları göz önüne alındığında her iki çalışan grubunda motivasyonlarını etkileyen faktörlerin sahip olduğu derecelerin birbirine yaklaşık olduğu görülmektedir. Hemşirelerin verdiği cevaplarda; “çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi” “4.28” ile en yüksek rahatsızlık derecesine sahip olurken, doktorlarda en yüksek rahatsızlık derecelerinin görüldüğü şık ise “4.88” puan ile “iş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar” ‘dır. Her iki grupta da “iş yerindeki diğer adaletsizlikler” , “araç-gereç yetersizliği” ve “işle ilgili geri bildirimde bulunulmaması” faktörleri yüksek rahatsızlık dereceleri olan faktörlerdir. Bunların yanı sıra her iki grup da verilen cevaplar arasındaki en büyük fark “iş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar” faktöründe meydana gelmiştir. Hemşirelerin bu faktörden rahatsız olma derecesi “4.03” ortalamasıyla çok yüksek iken doktorların bu faktörden rahatsız olma dereceleri “4.88” ile neredeyse bir puana yakın bir fark gözlenmektedir. Bu da doktorların sağlık kurumlarında bekledikleri fiziksel koşul standartlarının daha yüksek olduğunun bir göstergesi olabilir.

Her iki grup arasında diğer büyük farkların oluştuğu “ araç-gereç ve donanım yetersizliği”, “işin monotonluğu” faktörleridir. Hemşirelerin en az rahatsızlık duyduğu faktör “3.71” ortalama ile “yöneticilerin yeniliğe açık olmaması” iken doktorların en az rahatsızlık duyduğu faktör “3.37” ortalama ile aynı faktördür. Ancak bu faktörlerdeki oluşan puanlarda 3’ün yani ortalamanın üzerindedir. Katılımcıların toplamda faktörlerin rahatsızlık veren derecelerinin ortalamaları “4.04” şeklindedir. Doktorların bu faktörlerden rahatsız olma derecelerinin ortalaması “4.40” ile genel ortalamanın üzerinde yer alırken hemşirelerin ortalaması “4.04” ile genel ortalamanın altında yer almaktadır.

Faktörlerin iş yerinde olup olmasına göre tabloda yer alan ortalamalarda cevapların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Hemşirelerin ve doktorların iş yerinde var olduğunu düşündükleri motivasyonu düşüren faktörlerin başında “ iş dışı konuşmalar ve dedikodu” gelmektedir. Diğer faktörlerin sahip olduğu ortalamalar göz önüne alınırsa bu faktörün hemşireler tarafından “4.42” doktorlar tarafından ise “4.72” ortalamasının olması çok yüksek ortalamadır. Hemşire ve doktorlar arasında büyük farkın oluştuğu faktör “0.43” fark ile “çalışanların işle ilgili fikirlerinin göz önüne alınmaması”dır. Birbirine en yakın ortalamalara sahip faktör ise “ işle ilgili geri bildirimde bulunulmamasıdır”. Genel ortalamanın “2.26” olduğu göz önüne alınırsa;



“2.33” ortalama ile doktorlar; “2.27” ortalama ile hemşireler genel ortalamanın üzerinde yer almışlardır.

#### 4.3.1.4. Başarı İhtiyacı Kuramına İlişkin Bulgular

Katılımcıların genelinde hangi ihtiyacın ön plana çıktığını belirlenebilmesi için başarıma ihtiyacı kuramında yer alan “başarı”, “ilişki kurma” ve “güç ihtiyacı” puanlarının ortalamaları alınarak karşılaştırılması yapılmıştır. Tablo 4.11’de başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyaçlarının hangi unvan grupları arasında yaygın olduğunu belirlemek için puan ortalamaları hesaplanmıştır.

**Tablo 4.11. Unvan Grupları İtibariyle Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyacı Puanlarının Ortalamaları**

Unvan grubu	İhtiyaç türü	En düşük	En yüksek	Ortalama	5’li ölçek ort.
Doktorlar	Başarı	11	28	26.24	4.37
	İlişki kurma	9	28	23.39	3.89
	Güç	13	29	27.11	4.51
Hemşireler	Başarı	6	30	23.01	3.83
	İlişki kurma	17	25	21.37	3.56
	Güç	8	27	23.36	3.89
Erkekler	Başarı	8	26	26.46	4.41
	İlişki kurma	10	30	23.54	3.92
	Güç	9	29	27.3	4.55
Bayan doktorlar	Başarı	12	29	26.41	4.40
	İlişki kurma	14	27	22.04	3.67
	Güç	15	28	25.77	4.29

Katılımcıların genel ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalama “25.61” puan ile güç ihtiyacında ortaya çıkmıştır. “24.94” başarı ihtiyacı ikinci sırada yer almış ve “ 22.56” ortalama puan ile ilişki kurma ihtiyacı en sonda yer almaktadır. Erkek doktorların her üç ihtiyactaki ortalama puanlara tabloda görüldüğü gibi genel

ortalamaların üzerindedir. Bunun yanı sıra hemşireler her üç ihtiyaç gereksiniminde de genel ortalamaların altında yer almıştır.

**Tablo 4.12. Başarı, İlişki Kurma ve Güç İhtiyacı Puanlarının Ortalamalarına Göre Unvan Gruplarının Sıralaması**

Sıralama	İHTİYAÇ TÜRÜ		
	Başarı	İlişki Kurma	Güç
1	Erkekler (erkek dr.)	Erkekler	Erkekler
2	Bayan Dr.	Doktorlar	Doktorlar
3	Doktorlar	Bayan Dr.	Bayan Dr.
4	Hemşireler	Hemşireler	Hemşireler

Tablo 4.12’den elde edilen bilgilere göre başarı ihtiyacı en yüksek olan unvan grubu erkek doktorlar iken en düşük olan unvan grubu hemşirelerdir. İkinci sırada başarı ihtiyacında erkeklerden sonra bayan doktorlar gelmektedir. İlişki kurma ve güç ihtiyaçlarında da erkekler ilk sırada yer almaktadır. Doktorlara genel olarak bakıldığında bu iki ihtiyaçta sıralamada ikinci sırada yer almaktadırlar. Bayan doktorlar ve hemşireler ise daha az ilişki kurma ve güç ihtiyacına gereksinim duyan grup olarak görülmektedirler.

**Şekil 4.2. Katılımcıların Genelinde Başarı İhtiyacı Kuramına Göre İhtiyaçların Sıralaması**

“

Başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyaçlarının katılımcıların genelindeki sıralaması şekil 4.2’de gösterilmiştir. Başarı kuramına göre çalışma ortamında kişileri motive etmek için onlara ihtiyaçlarına uygun görevler vermek gerektiğinden yapılan bu saptamaların önemli olduğu görülmüştür.

#### **4.3.2. Hipotezler ve Test Sonuçları**

Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarının farklı motivasyon kuramları çerçevesinde motive edici faktörlere ilişkin beklenti ve algılarıyla, çalıştıkları

kurumlarda bunların var olma derecelerine ilişkin düşüncelerinin değerlendirildiği anket verileri sınıflandırılıp, kodlanıp analiz edilerek bazı ortalamalar, hastaneler, statü grupları ve cinsiyet bağlamındaki puanlar tespit edilerek karşılaştırma imkanı sunulmuştur. Bu ortalamalara ilişkin değerlendirmelerin ve oluşan farkların anlamlılığının ölçülmesi için bazı hipotezler hazırlanmış ve bunların test edilmesi için SPSS paket programında tüm değişkenlerin ortalama değerlerine Tek Yönlü Varyans Analizleri-ANOVA testleri yapılmıştır. Böylelikle gruplar arasında değerlendirmelerde anlamlı fark olup olmadığı test edilmiştir. Bu tez kapsamında toplam 6 adet hipotez ortaya konulmuş olup aşağıda ifade edilmiş ve yapılan test sonuçları tablolar halinde gösterilmiştir..

**Hipotez 1:** Bayan ve erkekler arasında motive edici faktörlerin önem derecesinin algılanması konusunda anlamlı farklılıklar vardır.

**Tablo 4.13. Herzberg- Motive Edici Faktörler Kadın ve Erkekler Arasında Anlamlı Farklar**

Değişkenler	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Önemli Amacı Olan Bir İş	17,700	1	17,700	16,485	,000
İyi Çalışmanın Takdir Edilmesi	16,091	1	16,091	15,611	,000
Başarı İçin Fırsat Verilmesi	,099	1	,099	,087	,768
Terfi Etme ve İlerleme	14,028	1	14,028	12,564	,000
Karar Alabilme Sürecine Katılabılme	,549	1	,549	,346	,557
İş Sorumluluğu	14,673	1	14,673	13,516	,000
Yetenekleri Geliştirme Olanağı	4,289	1	4,289	3,420	,066
Zamanı Planlayabilme Özgürlüğü	7,750	1	7,750	6,366	,012
Yeni Bilgiler Edinme İmkani	25,668	1	25,668	20,805	,000

Birinci hipotezde “Bayan ve erkekler arasında motive edici faktörlerin önem derecesinin algılanması konusunda anlamlı farklılıklar vardır” önermesine ilişkin değerlendirmenin daha açıklayıcı olabilmesi için alt değişkenler ayrı olarak analize dahil edilmişlerdir. Analiz neticesinde, “Önemli Amacı Olan Bir İş”  $F= 16,485$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$ , “İyi Çalışmanın Takdir Edilmesi”  $F= 15,611$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$ , “Terfi Etme ve İlerleme”  $F= 12,564$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$ , “İş Sorumluluğu”  $F= 13,516$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$ , “Zamanı Planlayabilme Özgürlüğü”  $F= 6,366$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .012 < 0,05$ , “Yeni Bilgiler Edinme İmkanı”  $F= 20,805$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$  isimli değişkenlerde bayan ve erkekler arasında gözlenen ortalama farklarının anlamlı olduğu ve “Yetenekleri Geliştirme Olanağı”  $F= 3,420$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .066 > 0,05$  değişkeninde ise anlamlı olmadığı ancak anlamlılık sınırına yakın bir değer aldığı gözlenmiştir. Sadece “Başarı İçin Fırsat Verilmesi”  $F= ,087$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .768 > 0,05$  ve “Karar Alabilme Sürecine Katılabilme”  $F= ,346$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .557 > 0,05$  değişkenlerinde elde edilen ortalamalar arasında ki farkın anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Alt değişkenlerden dokuz değişkenden yalnızca ikisi arasındaki fark anlamsız görüldüğünden birinci hipotezi kabul etmek yanlış olmayacaktır.

**Hipotez 2:** Hemşireler ve Doktorlar arasında motive edici faktörlerin önem derecesinin algılanması konusunda anlamlı farklılıklar vardır.

**Tablo 4.14. Herzberg- Motive Edici Faktörler Hemşireler ve Doktorlar Arasında Anlamlı Farklar**

Değişkenler	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Önemli Amacı Olan Bir İş	20,145	1	20,145	18,989	,000
İyi Çalışmanın Takdir Edilmesi	13,011	1	13,011	12,429	,001
Başarı İçin Fırsat Verilmesi	,147	1	,147	,129	,720
Terfi Etme ve İlerleme	16,178	1	16,178	14,637	,000
Karar Alabilme Sürecine Katılabilme	4,260	1	4,260	2,717	,101
İş Sorumluluğu	17,053	1	17,053	15,891	,000
Yetenekleri Geliştirme Olanğı	6,188	1	6,188	4,973	,027
Zamanı Planlayabilme Özgürlüğü	7,572	1	7,572	6,215	,014
Yeni Bilgiler Edinme İmkkanı	23,694	1	23,694	19,046	,000

İkinci hipotezde “Hemşireler ve Doktorlar arasında motive edici faktörlerin önem derecesinin algılanması konusunda anlamlı farklılıklar vardır” önermesine ilişkin değerlendirmenin daha açıklayıcı olabilmesi için alt değişkenler ayrı olarak analize dahil edilmişlerdir. Analiz neticesinde, “Önemli Amacı Olan Bir İş”  $F= 18,989$ ,  $Sig. (AD) = .000 < 0,05$ , “İyi Çalışmanın Takdir Edilmesi”  $F= 12,429$ ,  $Sig. (AD) = .001 < 0,05$ , “Terfi Etme ve İlerleme”  $F= 14,637$ ,  $Sig. (AD) = .000 < 0,05$ , “İş Sorumluluğu”  $F= 15,891$ ,  $Sig. (AD) = .000 < 0,05$ , “Zamanı Planlayabilme Özgürlüğü”  $F= 6,215$ ,  $Sig. (AD) = .014 < 0,05$ , “Yeni Bilgiler Edinme İmkkanı”  $F=$

20,805, Sig. (AD) = .000 < 0,05, “Yetenekleri Geliştirme Olanağı” F= 4,973, Sig. (AD) = .027 < 0,05 isimli değişkenlerde bayan ve erkekler arasında gözlenen ortalama farklarının anlamlı olduğu ve Sadece “Başarı İçin Fırsat Verilmesi” F= ,129, Sig. (AD) = .,720 > 0,05 ve “Karar Alabilme Sürecine Katılabilme” F= 2,717, Sig. (AD) = .111 > 0,05 değişkenlerinden elde edilen ortalamalar arasında ki farkın anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Alt değişkenlerden dokuz değişkenden yalnızca ikisi arasındaki fark anlamsız görüldüğünden ikinci hipotezi kabul etmek yanlış olmayacaktır.

**Hipotez 3:** Erkekler ve Kadınlar arasında motive edici faktörlerin işyerinin sağlama derecesi hakkındaki düşüncelerde anlamlı farklılıklar vardır.

**Tablo 4.15. Herzberg- Motive Edici Faktörleri Kadın ve Erkekler Arasında İşyerinin Sağlamasına Yönelik Anlamlı Farklar**

Değişkenler	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl. Düzeyi
Önemli Amacı Olan Bir İş	17,443	1	17,443	16,615	,000
İyi Çalışmanın Takdir Edilmesi	,009	1	,009	,007	,934
Başarı İçin Fırsat Verilmesi	4,675	1	4,675	2,690	,103
Terfi Etme ve İlerleme	,073	1	,073	,035	,853
Karar Alabilme Sürecine Katılabilme	17,618	1	17,618	6,521	,011
İş Sorumluluğu	8,710	1	8,710	11,583	,001
Yetenekleri Geliştirme Olanağı	3,186	1	3,186	2,166	,143
Zamanı Planlayabilme Özgürlüğü	5,525	1	5,525	2,630	,107
Yeni Bilgiler Edinme İmkkanı	,687	1	,687	,403	,526

Üçüncü hipotezde “Erkekler ve Kadınlar arasında motive edici faktörlerin işyerinin sağlama derecesi hakkında anlamlı farklılıklar vardır. ” önermesine ilişkin değerlendirmenin daha açıklayıcı olabilmesi için alt değişkenler ayrı olarak analize dahil edilmişlerdir. Analiz neticesinde, “Önemli Amacı Olan Bir İş”  $F= 16,615$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$ , “Karar Alabilme Sürecine Katılabilme”  $F= 6,521$ ,  $\text{Sig. (AD)} = ,011 < 0,05$  “İş Sorumluluğu”  $F= 11,583$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .001 < 0,05$ , isimli değişkenlerde bayan ve erkekler arasında gözlenen ortalama farklarının anlamlı olduğu ve, “İyi Çalışmanın Takdir Edilmesi”  $F= ,007$ ,  $\text{Sig. (AD)} = ,934 > 0,05$  “Başarı İçin Fırsat Verilmesi”  $F= 2,690$ ,  $\text{Sig. (AD)} = ,103 > 0,05$ , “Terfi Etme ve İlerleme”  $F= ,035$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .853 > 0,05$ , “Yetenekleri Geliştirme Olanakları”  $F= 2,166$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .143 > 0,05$ , “Zamanı Planlayabilme Özgürlüğü”  $F= 2,630$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .107 > 0,05$ , “Yeni Bilgiler Edinme İmkânı”  $F= ,403$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .526 > 0,05$ , değişkenlerinden elde edilen ortalamalar arasında ki farkın anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Alt değişkenlerden dokuz değişkenden yalnızca üçü arasındaki fark anlamlı diğer 6 değişken ortalaması arasındaki fark anlamsız görüldüğünden üçüncü hipotezi red etmek yanlış olmayacaktır.

**Hipotez 4:** Hemşire ve Doktorlar arasında motive edici faktörleri işyerinin sağlama derecesi hakkında anlamlı farklılıklar vardır.

**Tablo 4.16. Herzberg -Motive Edici Faktörleri Hemşireler ve Doktorlar Arasında Motive Edici Faktörleri İşyerinin Sağlamasına Yönelik Anlamlı Farklar**

Değişkenler	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl. Düzeyi
Önemli Amacı Olan Bir İş	18,814	1	18,814	18,045	,000
İyi Çalışmanın Takdir Edilmesi	,001	1	,001	,001	,978
Başarı İçin Fırsat Verilmesi	6,298	1	6,298	3,642	,058
Terfi Etme ve İlerleme	,847	1	,847	,401	,527
Karar Alabilme Sürecine Katılabilme	11,909	1	11,909	4,360	,038
İş Sorumluluğu	9,055	1	9,055	12,072	,001
Yetenekleri Geliştirme Olanağı	,971	1	,971	,655	,419
Zamanı Planlayabilme Özgürlüğü	6,093	1	6,093	2,905	,090
Yeni Bilgiler Edinme İmkkanı	,004	1	,004	,003	,960

Dördüncü hipotezde “Hemşire ve Doktorlar arasında motive edici faktörleri işyerinin sağlama derecesi hakkında anlamlı farklılıklar vardır. ” önermesine ilişkin değerlendirmenin daha açıklayıcı olabilmesi için alt değişkenler ayrı olarak analize dahil edilmişlerdir. Analiz neticesinde, “Önemli Amacı Olan Bir İş” F= 18,045, Sig. (AD) = .000 < 0,05, “Karar Alma Sürecine Katılabilme” F= 4,360, Sig. (AD) = ,038 < 0,05 “İş Sorumluluğu” F= 12,072, Sig. (AD) = .001 < 0,05, isimli değişkenlerde hemşire ve doktorlar arasında gözlenen ortalama farklarının anlamlı olduğu ve, “İyi



Çalışmanın Takdir Edilmesi”  $F= ,001$ , Sig. (AD) =  $,978 > 0,05$  “Başarı İçin Fırsat Verilmesi”  $F= 3,642$ , Sig. (AD) =  $,058 > 0,05$ , “Terfi Etme ve İlerleme”  $F= ,401$ , Sig. (AD) =  $,527 > 0,05$  , “Yetenekleri Geliştirme Olanakları”  $F= ,655$ , Sig. (AD) =  $,419 > 0,05$ , “Zamanı Planlayabilme Özgürlüğü”  $F= 2,905$ , Sig. (AD) =  $,090 > 0,05$ , “Yeni Bilgiler Edinme İmkani”  $F= ,003$ , Sig. (AD) =  $,960 > 0,05$ , değişkenlerinden elde edilen ortalamalar arasında ki farkın anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Alt değişkenlerden dokuz değişkenden yalnızca üçü arasındaki fark anlamlı diğer 6 değişken ortalaması arasındaki fark anlamsız görüldüğünden dördüncü hipotezi red etmek yanlış olmayacaktır.

**Hipotez 5:** Erkekler ve bayanlar arasında motivasyonu düşüren değişkenlerin rahatsız etme derecesi konusunda anlamlı fark vardır.

**Tablo 4.17. Erkekler ve Bayanlar Arasında Motivasyonu Düşüren Değişkenlerin Rahatsız Etme Derecesi Konusunda Anlamlı Farklar**

Değişkenler	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl. Düzeyi
Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi	15,474	1	15,474	15,774	,000
İş yerindeki diğer adaletsizlikler	16,984	1	16,984	20,479	,000
Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması	1,807	1	1,807	1,134	,288
Çalışanların işle ilgili fikirlerinin dikkate alınmaması	,974	1	,974	,605	,437
İşle ilgili geri bildirimde bulunulmaması	12,112	1	12,112	10,006	,002
İş dışı konuşmalar ve dedikodu	1,404	1	1,404	1,103	,295
İş yeri stresi	,485	1	,485	,311	,577
İşin monotonluğu	25,585	1	25,585	24,934	,000
İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar	31,592	1	31,592	31,727	,000
Araç-gereç ve donanım yetersizliği	25,857	1	25,857	22,010	,000

Beşinci hipotezde “Erkekler ve bayanlar arasında motivasyonu düşüren değişkenlerin rahatsız etme derecesi konusunda anlamlı fark vardır” önermesine ilişkin değerlendirmenin daha açıklayıcı olabilmesi için alt değişkenler ayrı olarak analize dahil edilmişlerdir. Analiz neticesinde, “Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi”  $F= 15,774$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$  , “İş yerindeki diğer adaletsizlikler”  $F= 20,479$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$  , “İşle ilgili geri bildirimde bulunulmaması”  $F= 10,006$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .002 < 0,05$  , “İşin monotonluğu”  $F= 24,934$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$ , “İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar”  $F= 31,727$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$ , “Araç-gereç ve donanım yetersizliği”  $F= 22,010$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .000 < 0,05$ , isimli değişkenlerde bayan ve erkekler arasında gözlenen ortalama farklarının anlamlı olduğu ve Sadece “Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması”  $F= 1,134$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .288 > 0,05$  , “Çalışanların işle ilgili fikirlerinin dikkate alınmaması”  $F= ,605$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .437 > 0,05$ , “İş dışı konuşmalar ve dedikodu”  $F= 1,103$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .295 > 0,05$ , “İş yeri stresi “ ,  $F= ,311$ ,  $\text{Sig. (AD)} = .577 > 0,05$ değişkenlerinden elde edilen ortalamalar arasında ki farkın anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Alt değişkenlerden değerlendirmeye alınan 10 değişkenden yalnızca dördü arasındaki fark anlamsız görüldüğünden beşinci hipotezi kabul etmek yanlış olmayacaktır.

**Hipotez 6:** Doktorlar ve Hemşireler arasında motivasyonu düşüren değişkenlerin rahatsız etme derecesi konusunda anlamlı fark vardır.

**Tablo 4.18. Hemşireler ve Doktorlar Arasında Motivasyonu Düşüren Değişkenlerin Rahatsız Etme Derecesi Konusunda Anlamlı Farklar**

Değişkenler	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	Anlamlılık Düzeyi
Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi	11,513	1	11,513	11,493	,001
İş yerindeki diğer adaletsizlikler	15,607	1	15,607	18,657	,000
Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması	5,193	1	5,193	3,295	,071
Çalışanların işle ilgili fikirlerinin dikkate alınmaması	,579	1	,579	,359	,550
İşle ilgili geri bildirimde bulunulmaması	14,735	1	14,735	12,313	,001
İş dışı konuşmalar ve dedikodu	3,087	1	3,087	2,443	,120
İş yeri stresi	,629	1	,629	,404	,526
İşin monotonluğu	29,440	1	29,440	29,268	,000
İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar	33,356	1	33,356	33,812	,000
Araç-gereç ve donanım yetersizliği	26,926	1	26,926	23,029	,000

Altıncı hipotezde “Doktorlar ve hemşireler arasında motivasyonu düşüren değişkenlerin rahatsız etme derecesi konusunda anlamlı fark vardır” önermesine ilişkin değerlendirmenin daha açıklayıcı olabilmesi için alt değişkenler ayrı olarak analize dahil edilmişlerdir. Analiz neticesinde, “Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi”  $F= 11,493$ ,  $Sig. (AD) = .001 < 0,05$ , “İş yerindeki diğer adaletsizlikler”  $F= 18,657$ ,

Sig. (AD) = .000 < 0,05 , “İşle ilgili geri bildirimde bulunulmaması” F= 12,313, Sig. (AD) = .001 < 0,05 , “İşin monotonluğu” F= 29,268, Sig. (AD) = .000 < 0,05, “İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar” F= 33,812, Sig. (AD) = .000 < 0,05, “Araç-gereç ve donanım yetersizliği” F= 23,029, Sig. (AD) = .000 < 0,05, isimli değişkenlerde doktorlar ve hemşireler arasında gözlenen ortalama farklarının anlamlı olduğu ve sadece “Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması” F= 3,295, Sig. (AD) = .071 > 0,05 , “Çalışanların işle ilgili fikirlerinin dikkate alınmaması” F= ,359, Sig. (AD) = .550 > 0,05, “İş dışı konuşmalar ve dedikodu” F= 2,443, Sig. (AD) = .120 > 0,05, “İş yeri stresi “ , F= ,404, Sig. (AD) = .526 > 0,05değişkenlerinden elde edilen ortalamalar arasında ki farkın anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Alt değişkenlerden değerlendirmeye alınan 10 değişkenden yalnızca dördü arasındaki fark anlamsız görüldüğünden altıncı hipotezi kabul etmek yanlış olmayacaktır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gerçekleştirilen bu çalışmada sağlık sektöründe yer alan (doktor ve hemşire) çalışanların motivasyon durumlarının ne olduğu, çalışma ortamlarındaki motivasyonlarına olumlu ve olumsuz yansıyan hususlar, statülerine ve cinsiyetlerine göre algılamalarında ve beklentilerinde fark olup olmadığı konusunda bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda çalışanların motivasyonlarını farklı motivasyon kuramları açısından inceleyen bir anket uygulaması yapılmıştır. Anket aracılığı ile sağlık hizmetlerinde yer alan çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olan faktörler belirlenmeye motivasyon düzeylerinin ölçülmesine ve motivasyon ile ilgili olan diğer konular hakkındaki duygu ve düşüncelerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Yapılan bu çalışmanın bir amacı da sağlık hizmetlerinde yer alan çalışanların motivasyonlarını daha üst seviyeye çıkarmaya yönelik çeşitli tavsiyelerde bulunmaktır.

Katılımcılara uygulanan anket aracılığı ile elde edilen veriler üzerinde çeşitli analizler yapılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır :

- Herzberg'in çift – faktör kuramı dahilinde çalışanların motive edici faktörler ve hijyen faktörler hakkındaki görüşleri değerlendirmeye alınmış ve temel unsurlar olan her iki faktör grubunun da çalışanlar tarafından öneminin ve varlık derecesinin değerlendirilmesinde birbirine yakın puanlar gözlenmiştir. Motive edici faktör genel ortalaması 4.25, hijyen faktörler genel ortalaması 4.32'dir. Fakat çalışanların iş ortamlarında kendilerine hijyen faktörlerin motive edici faktörlere göre daha fazla sağlandığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Yani sağlık çalışanlarına, çalışma ortamında gerekli olan hijyen faktörlerinin sağlanması yanı sıra motive edici faktörlerin daha dikkatle ele alınmasıyla çalışanların motivasyonunu daha da arttırmak mümkün olabilecektir.

- Ankette yer alan unvan grupları ve cinsiyet farklılıkları açısından bakıldığında Herzberg'in, motive edici faktörlerin önem derecesinin yüksek, sağlanma derecesinin düşük olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların talep ettikleri

miktarda motive edici faktörlere sahip olmadıklarını düşündüklerini göstermektedir. Bayanlar ve Erkekler arasında motive edici faktörler, hijyen faktörleri önem dereceleri ile bunların sağlanmasına ilişkin ortalamalar arasında da fark gözlenmiştir. Örneğin Erkekler motive edici faktör önem derecesi ortalaması (4.44), hijyen faktör önem derecesi ortalaması (4,64) iken bu ortalamalar bayanlarda (4,16) ve (4,14) olarak gözlenmiştir. Aynı şekilde doktorlarda ve hemşirelerde sırasıyla motive edici faktör ve hijyen faktör puanları (4,32), (4,59) ve (3,97), (4.04)' tür. Bu ortalamaların farklı olması, cinsiyetten daha ziyade statü dolayısıyla geçirilmiş olan eğitim süreci ile de ilgili olabilir. Örneklem içerisinde bayanların (91 kişi) büyük kısmı hemşirelerden (77 kişi) oluşmaktadır. Bayan doktorlar ve erkek doktorlar arasında ise ortalamalarda fark daha az gözlenmektedir. Erkekler motive edici faktör sağlama derecesi ortalaması (3,21), hijyen faktör sağlama derecesi ortalaması (3,41) iken bu ortalamalar bayanlarda (3,14) ve (3,25) olarak gözlenmiştir. Buradaki algılama ortalamaları bir birlerine daha yakın görülmektedir.

- Çift faktör kuramı; hastaneler açısından ele alındığında birinci hastanede yer alan motive edici ve hijyen faktörlerinin hem önem derecesi hem de sağlanma derecesi ortalamalarının diğer iki hastaneden düşük olduğu görülmektedir. Diğer iki hastanede olduğu gibi birinci hastane içinde çalışanlara motive olmaları için uygun şartlara sahip olduğundan söz edilebilir. Fakat çalışanların motivasyonlarını arttırmak için motive edici faktörler vasatın altında yer almaktadır. Bu durumda birinci hastanede yer alan çalışanlara daha fazla iş sorumluluğu, yükselme olanakları, tanınma, kişisel olarak gelişim ve başarı duygusu için motive edici imkanlar sağlanarak harekete geçirilebilirler. Ayrıca bu eksiklerin temelinde hastane yönetiminin eksiklikleri ve yanlış uygulamaları olup olmadığı araştırılabilir.

- Uygulanan anket sonuçlarına bakıldığında çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen bazı faktörlerden rahatsız olma derecelerinin yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Örneğin; Hemşire ve Doktorlarda sırasıyla “Çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi”, (4,28) ve (4,78) “İş yerindeki diğer adaletsizlikler” (4,27) ve (4,85) “Üstler ve yaşanan uyumsuzluklar” (4.0) ve (4,27), çalışanların motivasyonlarını kötü etkileyen faktörlerden birkaçı olarak gözükmektedir.

Ayrıca “çalışanların işle ilgili konularda fikirlerinin alınmaması” (4,05) ve (4.16), “ iş ortamında mevcut olan stres” (4,07), “iş ortamındaki dedikodu yada iş dışı konuşmalar”ın (4.07) ve (4,33) çalışanları fazlaca rahatsız edeceği söylenebilir. Bunların sonucunda; iş ortamında var olan motivasyonu düşürücü faktörlerin asgariye indirilmesi ya da tamamen yok edilmesi ile çalışanların motivasyonları artırılabilir.

- Sağlık sektöründe Adana bölgesinde inceleme konusu yapılan 3 hastanede çalışanların motivasyonu düşüren sebeplerin iş ortamlarında olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerde hemşirelerin ve doktorların; “İş dışı konuşmalar ve dedikodular” (4,42) ve (4.72), “Çalışanların işle ilgili fikirlerinin göz önüne alınmaması” (3,15) ve (3,58) , “iş yeri stresi” (2,76) ve (3,25), “İş yerindeki olumsuz fiziksel koşullar” (2,89) ve (3,22), “Araç-gereç ve donanım yetersizliği” (1,68) ve (2,56), “Yöneticilerin yeniliğe açık olmaması” (2,10) ve (1,85) gibi değişkenlerde büyük ölçüde eksiklikler ifade ettikleri görülmektedir. Yani bu rakamlar motivasyonu düşüren buradaki ve benzer olumsuzluk ifade eden değişkenlerin hastanelerde var olma oranlarıdır. Hemşirelerin puanları genelde doktorların puanlarına göre düşüktür. Bunun sebepleri doktorların sorumluluklarının daha fazla olması, araç gereç ve donanımları mesleği icra ederken ağırlıklı olarak kullananlar olmaları, ayrıca çevre ile daha fazla iletişimde olmaları nedeniyle eksiklikleri daha fazla hissetmeleri olabilir.

- Doktor ve hemşirelerin karşılaştırıldığı analizde “ araç gereç ve donanım yetersizliği” faktöründe de anlamlı farklar gözlenmiştir. Her iki grupta bu faktörü çok rahatsız edici bulurken; (4,03) ve (4,80) en yüksek ortalamanın 5 olabildiği göz önüne alınırsa, doktorların “4.80” puan ortalaması ile bu faktörden çok yüksek oranda rahatsız olduğu görülebilmektedir. Ankette yer alan bu örneğin üzerinden devam edilirse iş ortamında bu faktörün olup olmadığı ile ilgili ortalama puanlarında da doktorların puan ortalamasının (2,65) yüksek olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak; muayene, operasyon ve diğer sağlık müdahalelerinde önemli rol oynayan doktorlara yeterli araç gereç ve donanım, geliştirilmiş ekipmanlar, kullanımı kolay teknolojik cihazlar sağlanarak motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen faktörler asgari düzeye ineceği öngörülebilir.

- Başarı ihtiyacı kuramına göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde; çalışanlar arasında güç ihtiyacı, başarı ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı olarak sıralandığı

görülmektedir. Yapılan araştırma sonucunda her üç ihtiyacında yüksek ortalama puanlarının olduğu görülmektedir. Fakat erkek doktorların her üç ihtiyaçta da ilk sırada olduğu görülmüştür. Ayrıca ortalamalar anlamında güç ve başarı ihtiyacı diğerlerinden daha yüksek ortalama almasının yanı sıra en yüksek ortalamanın erkeklerde ve doktorlarda olduğu gözlenmektedir. Bu durumda; her üç gereksiniminde tatmini için çalışanların bireysel olarak sorumluluk alabilecekleri ve gerçekleştirdikleri görevler hakkında onlara olumlu ya da olumsuz geri bildirim sunulmasını sağlayacak bir ortamın çalışanlar için meydana getirilmesi onları olumlu yönde etkileyerek motivasyonun artabileceği düşünülebilir.

- Bayan ve erkekler arasında “motive edici faktörlerin” önem derecesinin algılanması konusunda anlamlı farklılıklar vardır. Burada erkek çalışanların ve doktorların ortalamalarının istatistiksel olarak % 95 güven aralığında anlamlı olacak kadar kadın ve hemşirelerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu fark eğitim seviyesi ve sorumlulukların fazlalığı ile açıklanabilir.

- Erkekler ve Kadınlar ve ayrıca doktorlar ve hemşireler arasında “motive edici faktörlerin işyerinin sağlama derecesi” hakkındaki düşüncelerde anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. Her üç hastanede çalışanlarda da motive edici ve hijyen faktörlerin önem dereceleri yüksek çıkarken bunun sağlanma oranları en az bir puan daha düşük çıkmıştır. Hastanelerimizde motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin ortalamaları en fazla değer olan 5 rakamının yaklaşık iki puan altında yani vasat seviyede gözlenmiştir.

- Motivasyonu düşüren faktörlerin çalışanları rahatsız etme dereceleri ile ilgili olarak erkekler ve kadınlar ile hemşireler ve doktorlar arasında ortalamalarda anlamlı farklar gözlenmiştir. Erkeklerin ve doktorların motivasyonu düşürücü faktörlerden rahatsız olma dereceleri bayan ve hemşirelere oranla daha yüksektir.

- Motivasyonu düşüren faktörleri ölçen değişkenler Herzberg’in motive edici ve hijyen faktörlerin sağlamlasını yapacak şekilde kurgulanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde her iki grup değişkenlere verilen puanlar bir birlerini destekler niteliktedir. Bu durum literatür bulgularıyla da uyumu ifade etmektedir. Yani



Herzberg'in çift faktör kuramı iş ortamında ki motivasyona ilişkin tespitlerde başarılı bir araç görevi görmektedir.

- Mc Clelland'ın kuramından yararlanılarak oluşturulan değişkenlere verilen cevaplarda, başarı, güç ve ilişki kurma ihtiyaçlarının statü, cinsiyet ve eğitim seviyeleriyle uyumlu olarak farklılıklar sergilemiş ve bu sonuçlarda literatürle uyumluluk göstermiştir. Farklı statü, cinsiyet ve eğitim grubundan çalışanların farklı motivasyon araçlarına ihtiyaç duyduğu ve uygun araçlar seçildiğinde daha olumlu sonuçlar elde edilebileceği söylenebilir.

Yapılan araştırma Adana ili kamu hastanelerini kapsamakla birlikte sağlık sektörünün genel problemlerine ve motivasyon seviyelerine ilişkin ip uçları sunabilir. Yalnızca kamu hastanelerinde yapılmış olması kamu ve özel hastane karşılaştırması yapılmamış olması bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Ayrıca motivasyon kuramlarından yalnızca, Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı ve Herzberg Çift Faktör Kuramının temel alınması başka bir eleştiri konusu olabilir. Sağlık sektörü çalışanlarından yalnızca Hemşire ve Doktorların çalışmaya dahil edilmeleri de başka bir eksikliktir. İfade edilen eksiklikleri tamamlamak üzere araştırmacılar tarafından farklı çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

### Kitap ve Makaleler

- ABADAN, Nermin, Bürokrasi, Ajans Türk Matbaası, Ankara 1959,
- ARIK, İsmail A., Motivasyon ve Heyecana Giriş, Çantay Kitabevi, 1996
- ARMSTRONG. Michael, A Handbook of Personal Management Practice, Second Edition, London, 1984
- BARANSEL, Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 2.B., İstanbul Üniversitesi, Yayın No:3295, İşletme Fakültesi, Yayın No:163, 1979
- BARANSEL, Atilla, Klasik ve Modern Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:4,Sayı:1,Nisan 1975
- BAYKAL, Besim, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları, No:428, İstanbul, Aralık 1978
- BENTLEY, T., İnsanları Motive Etme, Çeviren: Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999
- BİRDAL, İlker, AYDEMİR, N., Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul 1992
- CAN, H.,AKGÜN, A. Ve KAVUNCUBAŞI, Ş., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları, Siyasal Kitabevi, Ankara 2001
- DEDEHAYIR, H., İş Motivasyonunun Temelleri, Kaynak Dergisi, Vol:13, No:1,Ocak-Mart 2003
- DERELİ, Toker, Organizasyonlarda Davranış, İst. Üniv. Fak. Yayın No:371, 1976
- DİCLE, Ü. Ve DİCLE A., İsteklendirme (Motivasyon), Atatürk Üniv. İşl. Fak. Dergisi, Cilt:1, S.1
- EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi ,Beta Basım, İstanbul,2007
- EREN, Erol, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul 1979
- ERKAN,Hüsnü, Ekonomi Sosyolojisi, D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, 3.Baskı, İzmir 1995
- ERTÜRK,Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul 1995
- GARİH,Üzeyir, İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2005
- GÜMÜŞ,M. ,Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınevi, İstanbul 1999

- HAGEMENN,Glisa, Motivasyon El Kitabı, Çeviri:Göktuğ Aksan, Rota Yayınları, 2.Baskı, İstanbul 1997
- HAYRAN,O.ve, SUR,H., Sağlık Hizmetleri El Kitabı, İstanbul 1998
- HODGETTS,R.M. ve LUTHANS ,F.,İnternational Management, McGraw Hill Inc., New York 2003
- JOHNS,G. ve SACKS,A.M., Organizational Behaviour:Understanding and Managing Life at Work, Addison Wesley Longman, Fifth Edition, U.S.A.,2001
- KARLÖF,B., Çağdaş Yönetim Kuramları, Çeviren:Esra ve Ziya Kütevin, İnkılap Kitapları, İstanbul 1996
- KAVUNCUBAŞI, Ş, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara 2000
- KAYNAK,T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirmesi, Alfa Basım Yayın, İstanbul 2005
- KEENAN,K., Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon, Çeviren:Engin Koparan, Remzi Kitabevi, İstanbul 1996
- KESER,A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006
- KOÇEL,Tamer, İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003
- KOÇEL,T. ,İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım, İstanbul 2005
- KURTULMUŞ,S., Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, Aralık 1998
- LINDLER,J.R., ”Understanding Employee Motivation””,Journal of Extension Vol:36, No:3, June 1998
- LOCKE,E.A, ”Natural and Causes of Job Satisfaction””,Handbook of Industrial and Organizational Psychology , Dunnette, John Willey and Johns, U.S.A., 1983,p.130, aktaran:Selami Yıldırım, ”Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini””, A.Ü. S.B.F. Dergisi, Cilt:50, Sayı:1-2, Ocak-Haziran, 1995
- MASLOW,Abraham,H., Motivation and Personality,Harper and Raw Publishers, New York, Evanston and London, 1954
- MAYO,Elton, The Social Problems of an Industrial Civilization, Harward University Graduate School of Business Administration, Boston 1945; aktaran:Diñer, Fidan,a.g.e.
- McCLELLAND,David C., Çalışma Şevki ve Ulusal Başarı, Çeviren:Gencay Saylan, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:1, s.34, Aralık 1968
- MOORHEAD,S.,RICKY W. GRIFFIN, Organizational Behaviour, Houghton Griffin Company, Second Edition, U.S.A., 1989

- MULINS,L.J., Management and Organizational Behaviour, Prentice Hall, Sixth Edition, U.K., 2002
- MILJKOVIC,S., “Motivation of Employees and Behaviour Modification in Health Care Organizations”, Acto Medico Medianoe, Vol:46, No:2, 2007
- ONARAN, O., Çalışma Yaşamında GÜdüleme Kuralları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981
- ORAL, S. ve KUŞLUVAN, Z.,”Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, No:3, 1997
- ÖZALP ,İnan, Yönetim ve Organizasyon, 3.Baskı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:951
- ÖZKALP,Enver, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayınları, No:249/169, Eskişehir 1982
- SABUNCUOĞLU,Z. Ve TÜZ.,M., Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa 2001
- SAYLAN, Gencay, “Çalışma Özendiricileri”, A.İ.D., Cilt:6, Sayı:4, TODAİE, Aralık, Ankara 1973
- SOYSAL, M. , KENANOĞLU G. T., Emre, A., Hameşoğlu, S., Hastanelerde Bilgisayar Kullanımı, Ankara, 1973
- ŞENATALAR, Ferhat, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.İ.T.İ.A., Doğuş Matbaası, İstanbul 1976
- TAŞKIN, Erdoğan, Yönetim Pazarlama, Satış, Der Yayınları, 2.Baskı, 1993
- TOKER,F., “Sağlık Hizmetleri Yönetimini Diğer Yönetimlerden Ayıran Temel Özellikler”, Modern Hastane Yönetimi, c:3, s:6, 1999
- TINAZ, P., ”Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuralları”, Mercek Dergisi, Vol:5, No:19, Temmuz 2000
- TOSUN, Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:232, İşletme İktisat Enstitüsü Yayın No:125, Cilt:1, 1990
- TÜRKO,R.M., Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Ankara, 1973
- WEAVER, Charles, N., T.K.Y.’nin Dört Aşaması, Çeviren: Tuncay Birkan, Osman Akınsoy, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, Kasım 1997
- YEREBAKAN, M., Özel Hastaneler Araştırması Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul, İ.T.O, Yayın No: 2000

YILDIZ, Z., “Sağlık Hizmetleri Piyasasının Nitelikleri ve Kamu Ekonomisi İçerisindeki” Yeri, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını Sayı:4, 1996  
YOZGAT, Osman, İşletme Yönetimi, 8.Baskı, İstanbul 1992  
YÜKSEL , Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara 2000

### **Web Tabanlı Kaynaklar**

<http://www.estetikimsağlık.com> (27.05.2011)

<http://www.psikososyalalem.com> (10.05.2011).

<http://www.dönüşümkonağı.net> (10.05.2011 ).

<http://www.sorucevap.com> (13.05.2011).

<http://www.desteği.com> (15.05.2011).

<http://www.ikademi.com>(16.05.2011)

<http://www.ozyazilim.com> (16.05.2011).

<http://www.genelbilge.com> (18.05.2011).

<http://www.e-motivasyon.net>

<http://www.estetikimsağlık.com> (27.05.2011)