



**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÇOCUK SERVİSİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYON  
DÜZEYİ VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

**NARİN ŞEN  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HEMŞİRELİK**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. SEVİM SAVAŞER**

**İSTANBUL-2010**



**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÇOCUK SERVİSİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYON  
DÜZEYİ VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

**NARİN ŞEN  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HEMŞİRELİK**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. SEVİM SAVAŞER**

**İSTANBUL-2010**

## SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hemşirelik programı Yüksek Lisans Öğrencisi Narin ŞEN tarafından hazırlanan **“Çocuk Servisinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi ve Etkileyen Faktörler”** konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi :12.10.2010

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :Prof.Dr.Sevim SAVAŞER  
:İstanbul Üni./Florence Nigh. HYO  
(Danışmanı)



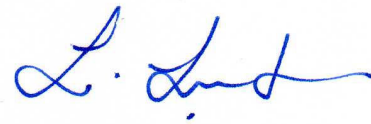
Jüri Üyesi : Prof.Dr.Necmiye SABUNCU  
: Haliç Üniversitesi / HYO.



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK  
: Marmara Üni. Sağ. Bil. Fak.



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN  
Sağlık Bilimleri Ens. Müdürü

## **I. Teşekkürler**

Çalışmamın tamamlanmasında büyük bir emek gösteren, tecrübesi ve fikirleriyle beni destekleyen ve yönlendiren danışmanım Prof. Dr. Sevim SAVAŞER'e,

Çalışmaya çok değerli tecrübe ve bilgileriyle katkıda bulunan çok değerli meslektaşlarıma,

Çalışmamın her aşamasında yanında olan maddi ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili aileme

TEŞEKKÜR EDERİM.

## **II. İçindekiler**

<b>Tezin Bölümleri</b>	<b>Sayfa</b>
I. Teşekkürler	I
II. İçindekiler	II
III. Kısaltmalar	III
<b>IV. Şekil ve Tabloların Listesi</b>	<b>IV</b>
Şekillerin listesi	IV
Tabloların listesi	V
<b>1. Özet/Summary</b>	<b>1</b>
<b>2. Giriş ve Amaç</b>	<b>3</b>
<b>3. Genel Bilgiler</b>	<b>5</b>
<b>4. Gereç ve Yöntem</b>	<b>23</b>
<b>5. Bulgular</b>	<b>28</b>
<b>6. Tartışma</b>	<b>44</b>
<b>7. Sonuç ve Öneriler</b>	<b>53</b>
<b>8. Kaynaklar</b>	<b>56</b>
<b>9. Ekler</b>	<b>63</b>
<b>Ek1: Bilgi formu</b>	<b>63</b>
<b>Ek2: Motivasyon Kaynakları Envanteri</b>	<b>66</b>
<b>Ek3: Hemşirelerin Motivasyon Düzeyini Belirleyen</b>	<b>68</b>
<b>Öleğın Alt Boyutları Dağılımları</b>	
<b>Ek4: Etik Kurul Onayı</b>	<b>70</b>
<b>Ek5: İl Sağlık Müdürlüğünden Alınan İzin</b>	<b>72</b>
<b>10. Özgeçmiş</b>	<b>74</b>

### **III. Kısaltmalar**

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

SPSS: The Statistical Package for Social Sciences

## **IV. Şekil ve Tabloların Listesi**

### **Şekillerin Listesi**

Şekil 1: Motivasyon S¼reci

Şekil 2: Maslow'un Motivasyon S¼reci

Şekil 3: Alderfer'in ERG teorisi

Şekil 4: Porter-Lawler Teorisi

Şekil 5: Davranışsal Şartlandırma Teorisi

## **Tabloların Listesi**

Tablo 1. Herzberg'e Göre İnsan Davranışlarını Belirleyen Faktörler

Tablo 5.1 Motivasyon Kaynakları Envanteri ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Tablo 5.2 Hemşirelerin Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar

Tablo 5.3 Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Tablo 5.4 Hemşirelerin Mesleki Durumuyla İlgili Özelliklerinin Dağılımı

Tablo 5.5 Hastane Yönetiminin Hemşirelerin Motivasyonunu Sağlamak İçin İsteklilik Durumu ve Yapılan Girişimlerin Dağılımı

Tablo 5.6 Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Kaynakları Envanterinin Aldıkları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Tablo 5.7 Hemşirelerin Çalıştıkları Kurum ve Özelliklerine Göre Motivasyon Kaynakları Envanteri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Tablo 5.8 Hemşirelerin Motivasyonu Etkileyen Bazı Faktörlere Göre Motivasyon Kaynakları Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Tablo 5.9 Çalışma Biriminde Fiziksel Ortamın Yeterlilik Durumuna Göre Hemşirelerin Motivasyon Kaynakları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Tablo 5.10 Hemşirelerin Yaşları ile Motivasyon Kaynakları Envanterinin Alt Boyutları Puanları Arasındaki İlişki



## 1.ÖZET

Bu araştırma, çocuk servislerinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyi ve etkileyen faktörleri belirlemek amacı ile tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi. Araştırma verileri Ekim 2009 – Şubat 2010 tarihleri arasında İstanbul ilinde yer alan beş hastanenin çocuk servislerinde çalışan ve çalışmayı kabul eden toplam 104 hemşireden elde edildi. Araştırma verileri sosyo-demografik belirlemeye yönelik soru formu 30 soruluk Motivasyon Kaynakları Envanteri ile toplandı. Çalışmada Motivasyon Kaynakları Envanterinin güvenilirlik katsayısına bakıldı. Tüm envanter için Cronch Alfa 0,86, alt boyutlar için 0,71-0,79 arasında bulundu. Veriler SPSS 15 programı ile değerlendirildi. Değerlendirmede t testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis analizi kullanıldı. Hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinden toplamda  $114,38 \pm 39,85$  puan (en düşük 38 en yüksek 192) aldıkları belirlendi. Hemşirelerin aylık gelir durumu, toplam çalışma yılı, hastane yönetimin başarılı olanları ödüllendirme durumuna göre içsel motivatörler alt boyutu puan ortalamaları; çalıştığı hastaneden memnun olma durumuna göre dışsal motivatörler alt boyutu puan ortalamaları; çalışma pozisyonu, çalışma ortamında gerekli olan araç ve gerecin yeterlilik durumuna göre içgüdüsel süreç motivatörler alt boyutu puan ortalamaları; hastane yönetiminin başarılı olanları ödüllendirme durumuna göre hedef içselleştirme motivatörler alt boyutu puan ortalamaları; medeni durum, çocuk sayısı, hastane tipi, toplam çalışma yılı, şu andaki hastanede çalışma süresi, çalışma pozisyonu, hastanede hemşireler için sosyal etkinlik yapılma durumuna göre araçsal motivatörler alt boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu; cinsiyet, eğitim durumu, çalışma şekli, mesleği isteyerek seçme, hemşire olmaktan memnun olma, hastanede alt üst arasındaki iletişim, çalıştığı birimden memnun olma durumuna göre motivasyon kaynakları envanteri alt boyutlarından alınan puanların arasında anlamlı fark olmadığı belirlendi.

**Anahtar kelimeler;** çocuk hemşiresi, hastane, motivasyon,

## **SUMMARY**

### **The Motivation Levels of Nurses Working at Children Services and The Motivation Factors**

This research was conducted as a description investigation in order to determine the motivation factors and motivation levels of the nurses working at child services. Data of the research was obtained between the time interval October 2009 and February 2010, from the 104 nurses working in the child services in five different hospitals in Istanbul. Research data for socio-demographic determination was derived from Inventory of Motivation Resources which contains 30 questions. In the study, the coefficient of reliability of Inventory of Motivation Resources was applied. Cronch Alfa was found 0,86 for whole inventory and between 0,71 – 0,79 for the sub-dimensions. Data of the study were analyzed using the computer software SPSS 15 version. T test, Mann Whitney U test and Kruskal Wallis analysis were used to evaluate the data of the study. It was determined that nurses took totally  $114,38 \pm 39,85$  points (the lowest is 38 and the highest is 192 points) from the inventory of motivation resources. According to the average points of motivation sub-dimensions there are statistically significant differences between inner motivator sub-dimension consisting of monthly income of nurses, total working year, rewarding for successful of nurses from the hospital management; external motivator sub-dimension including satisfaction from the hospital; instinctive motivator sub-dimension which are working position and satisfactoriness of tools in the working ambient; aim motivation sub-dimension that is rewarding for successful of nurses from the hospital management; and implemental motivator sub-dimension that are marital status, number of children, type of hospital, total working year, working year at present hospital, working position and social events for nurses at hospital. On the other hand, there is no significant differences between the points of motivation sub-dimensions of inventory of motivation resources consisting of sex, education, working style, intentionally chosen career, being satisfy from nursing, communication with superiors and others and satisfaction from the working unit.

**Key words;** child nurse, hospital, motivation

## 2.GİRİŞ

İşletmelerin temelini oluşturan insanın etkin, verimli ve istekli çalışması motivasyonun sağlanmasıyla mümkündür. Özellikle insan hayatının söz konusu olduğu sağlık işletmelerinde yöneticilerin daha duyarlı davranıp çalışanlarının motivasyonunu sağlayıcı ortamları hazırlamaları gerekir. Her birey birbirinden farklı değişik istekleri vardır ve gereksinimleri farklıdır. Bireylerin gereksinimlerinin karşılanması, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır. Bu nedenle bireylerin gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesi, kurum hedefleri ile kişisel gereksinimler arasında dengeli ilişkiler kurulması, çalışanlar arasında oluşturulacak işbirliği yolu ile hedefe ulaşılmasına katkı sağlayacak motivasyonla gerçekleştirilebilir (Akbaş 2007, Korkmaz 2008, Öztürk 2002, Soyker 2008).

Motivasyon konusu her kurumda çok önemli olmakla birlikte, sağlık hizmeti verilen kurumlarda bu hizmetten yararlanan hastalar ve yakınları açısından hayati öneme sahiptir denilebilir. Hastanelerde hastalara ve hasta yakınlarına sunulan hizmetlerin, güler yüzle, istekle yapılması, mesleki özen ve titizlikle verilmesi gibi özellikler dikkate alındığında iyi motive edilmiş çalışanlara gereksinim olduğu açıktır. Ayrıca çalışanların bu niteliklere uygun olarak, işini yapması, aynı zamanda kendisi için de olumlu bir pozitif geri bildirim sağlar. Şöyle ki, hasta ve hasta yakınlarının çalışanlara daha anlayışlı davranmalarına; çalışanların da, insan hayatının kurtulmasına katkı sağlamanın veya insana yararlı olabilmenin verdiği huzurla işlerini daha da iyi yapabilmelerine olanak sağlar. Bu etkileşim, iki grup arasındaki iletişimin kalitesini olumlu yönde etkileyerek çalışanların sundukları hizmetlerin kalitesinin daha da yükselmesinde etkili olabilir (Soyker 2008).

Hastane sadece verdiği hizmet nedeniyle değil onu oluşturan personelin farklı özelliklere sahip olması nedeniyle de karmaşık bir örgüttür. Güç ve statünün aynı kişilerde toplanmadığı teknolojileri karmaşık organizasyonlardır. Hastaneler benzer büyüklükteki hastane dışı diğer örgütlerle karşılaştırıldığında hastanede oldukça farklı beceri, yetenek ve birbirine benzemeyen birikimleri olan personel birlikte çalışmaktadır. Hastaneler 24 saat kesintisiz hizmet verdiği için, sağlık çalışanları genellikle vardiya

usulü ile çalışırlar ve hastanede çalışanların yaklaşık %60'ını hemşireler oluşturmaktadır. Bu nedenle hemşirelerin motivasyonu hastanenin etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir (Akbaş 2007, Kavuncubaşı 2000, Kurt 2007).

Çalışmalar; çalışanların korunması ve desteklenmesi verdikleri hizmetlerin ödüllendirilmesi, çalışma saatlerinin bedensel ve ruhsal sağlıklarını bozmayacak şekilde düzenlenmesinin çalışanların motivasyonu arttırdığını göstermektedir (Öztürk 2007).

Bu çalışma, çocuk servislerinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyi ve etkileyen faktörleri belirlemek amacı ile tanımlayıcı olarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada yanıtlanması beklenen sorular:

-Çocuk servislerinde çalışan hemşirelerin motivasyonu ne düzeydedir?

-Çocuk servisinde çalışan hemşirelerin motivasyonunu; cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma yılı, öğrenim durumu, aylık ücret miktarı, pozisyonu, çalışma şekli, mesleği seçme ve sevme durumu, alt- üst arasındaki iletişim şekli, hastaneden ve birimden memnun olma durumu, ödüllendirme durumu, birimin; fiziksel ortamın, araç ve gerecin yeterliliği ile ilgili durumlar etkilemekte midir?

### 3. GENEL BİLGİLER

#### 3.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon terimi latince “movere”, İngilizce ve Fransızca da ”motive” kelimelerinden türemiştir (Güvey 2006, Aksayan 1992, Durgun 1992, Gülhan 1994, Hayran ve Sur 1997). “Motive” teriminin karşılığı Türkçe de güdü (bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir) ve güdüleme (örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi) şeklinde tanımlanmaktadır (Can 2002, Soyker 2008, Moorhead, Griffin 1989).

*Motivasyonla ilgili diğer tanımlar aşağıda verilmiştir. Bunlar ;*

Motivasyon;

- Bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı (Ergül 1996, Güney 2006, Yalçın 1991),
- Bir htiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvet (Soyker 2008),
- Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri (Koçel 2007, Özden ve ark. 2001),
- İnsanı harekete geçiren ve hareketlerin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkuları (Eren 2000),
- Bir takım ödüller karşılığında zaman ve enerjinin çalışma için ayrılması (Bakan 2004),
- Bireyin davranışlarına enerji ve yön veren ve engellerle yüz yüze geldiğinde eğilimini sürdürmesinin altında yatan güç (Kurt 2007),
- İnsanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenmesi (Bakan 2004) şeklindedir.

Tüm tanımlar dikkate alındığında; motivasyon kavramı ile davranış değişikliği kastedilmektedir. Bu nedenle motivasyon; “bireylerin seçim kararlarını, dolayısıyla davranışlarını etkileyen güçlerin ölçüsünü değiştiren bir faktör” olarak açıklanabilir (Akbaş 2007).

Motivasyonun önemini vurgulamak için iki boyutta ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Birinci boyutu bireysel motivasyondur. Güdülerin birey üzerindeki etkisini ifade eder. Çalışanın korku, görev ya da sevgi gibi üç farklı güdüyle hareket ettiği kabul edilir. Bu güdülerin dışında çalışanı motive eden unsurun sosyalleşme ya da güven güdüsü olduğu üzerinde durur (Aygın 2007).

İkinci boyut ise örgütsel motivasyondur. Örgütsel motivasyon organizasyonda yer alan çalışanların her birinin motivasyonlarına bağlı olmakla birlikte; bunların toplamından oluşan ayrı ve yapay bir motivasyondur. Yapay olarak adlandırılmasının nedeni; çalışanların genellikle kendi amaçları yönünde güdülenmelerinin doğal olarak kabul edilmesi nedeniyledir. Kurumsal amaçlara istenen düzeyde ulaşılması için çalışanları kurumsal amaçlar yönünde motive edilmektedir. Bu nedenle kurum için çalışanları yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir (Aygın 2007).

Bireysel motivasyon ve örgütsel motivasyon arasındaki ilişki doğru orantılıdır. Başka bir ifade ile çalışanın bireysel motivasyonunda ortaya çıkan bir eksiklik, örgütsel motivasyonu da aynı şekilde etkiler (Aygın 2007).

### **3.2. Motivasyon Süreci**

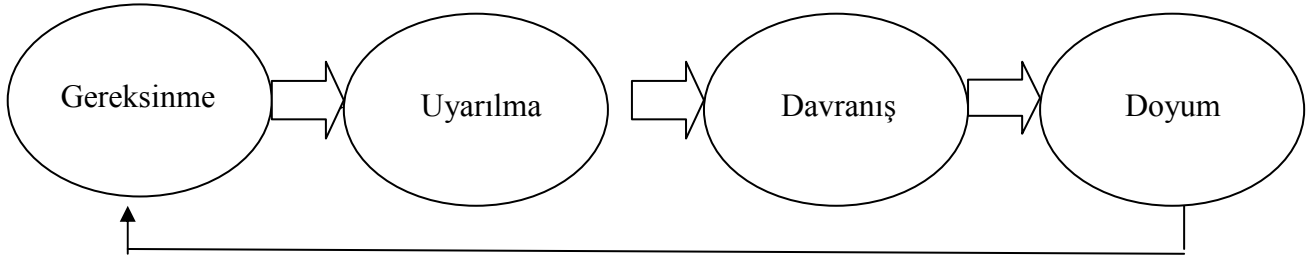
Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için, bireyleri davranış ve eyleme iten neden, motivasyon ise güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir. Genel olarak motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri beslemeden (feedback'ten) oluşur. Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç şekil-1'de görüldüğü gibi bireyin farklı düzeydeki ihtiyaç, arzu ve amaçlarına dayanmaktadır. Bu faktörleri uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon aracılığı ile sağlanabilir. Motivasyon süreci dört aşamada gerçekleşmektedir (Akbaş 2007, Eroğlu 1995, Soykenar 2008, Söylemez Bayram2010, De Cenzo, Robbins 1996);

**Gereksinim:** Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.

**Uyarılma:** Bireyde gereksiniminin giderilebilmesi için herhangi bir gücün oluşmasıdır.

**Davranış:** Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına girmesidir.

**Doyum:** Bireyin gösterdiği davranışın ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde bireyi tatmin etmesidir.



**Şekil 1: Motivasyon Süreci**

Motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar; örgütsel amaçlar, kişilerin gösterdiği çaba ve kişilerin ihtiyaçları. Bu unsurları yönlendirme fonksiyonu amacına hizmet etmesi için bazı özelliklere sahip olmalıdır. Kişilerin göstermiş olduğu çabaların kurumun amaçlarına yönelik olması ve çabaların kalitesi önemlidir. Diğer taraftan kişilerin ihtiyaçları kurumun amaçları ile uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Başka bir deyişle motivasyon, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğidir şeklinde özetlenebilir (Söylemez Bayram2010).

### **3.3.Motivasyon Teorileri**

Çalışma isteksizliğini, alışkanlıklardaki olumsuz değişiklikleri gidermek ve insanları yönlendirmek amacı ile araştırmacılar tarafından çeşitli motivasyon teorileri önerilmiştir. Bu teoriler, insanları motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürülebilir kılmak üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bazıları insanın ihtiyaçlarını ifade eden yani içten gelen faktörlere ağırlık verirken bazıları da insana dışarıdan verilen teşviklere ağırlık vermektedir. Bu nedenle motivasyon teorileri içsel faktörlere ağırlık veren yani davranışın öncesini yani amacını hedefleyen “Kapsam Teorileri” ve dışsal

faktörlere ağırlık veren yani davranışların sonucunu hedefleyen “Süreç Teorileri” olarak sınıflandırılmaktadır (Koçel 2007, Korkmaz 2008).

### **3.3.1.Kapsam Teorileri**

Kapsam teorilerine göre yönetici, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya, bulmaya önem verir. Böylece yönetici bu faktörlere ağırlık vererek çalışanları örgüt amaçlarına katma değerlerini arttırarak onları daha iyi yönetecektir (Koçel 2007, Konur 2006).

Kapsam teorileri içinde;

- Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi
- Alderfer’in ERG teorisi
- Herzberg’in iki faktör teorisi
- Başarma ihtiyaç teorisi yer almaktadır.

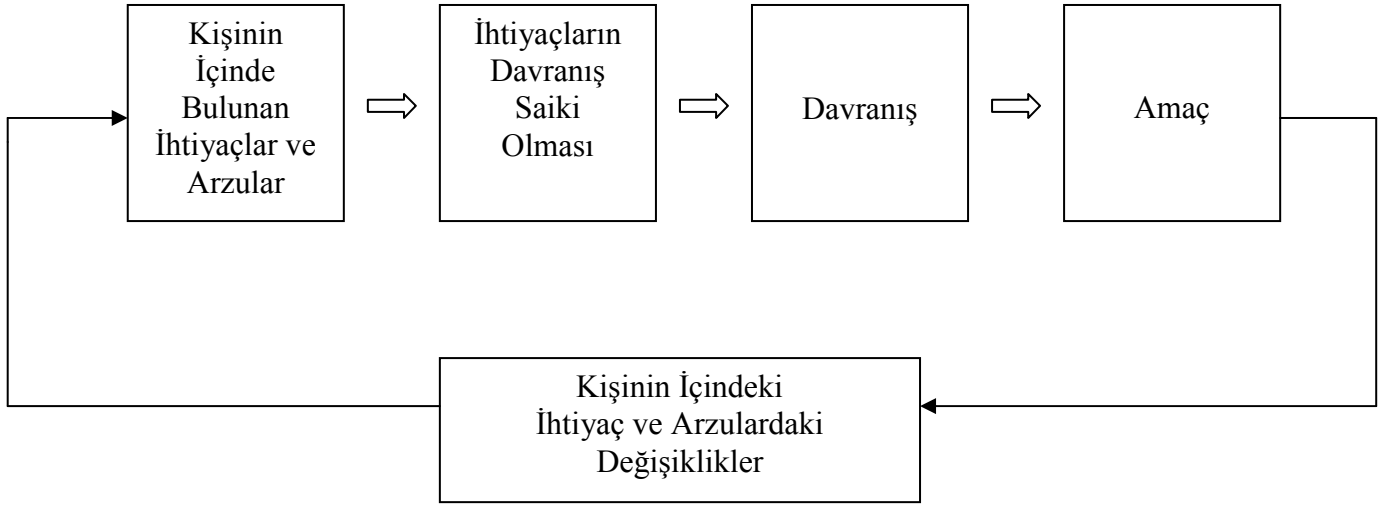
#### **3.3.1.1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinen teoridir. 1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. İnsanların yaptığı her davranışın, belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu ve ihtiyaçların bireyler açısından bir sıralamasının olduğu varsayımına dayanmaktadır (Güney 2006, Koçel 2007, Özden ve ark. 2001).

Maslow’a göre alt kademede bulunan ihtiyaçlar giderilmedikçe, üst kademede ki ihtiyaçlar bireyi davranışa yöneltmez. İhtiyaçların insanı davranışa sevk etmesi ihtiyaçların giderilme derecesine bağlıdır. Üst düzeydeki ihtiyaçlar bireyi davranış göstermeye zorlar (Eren 2000, Güney 2006).



Bu yaklaşımın esas alındığı motivasyon süreci aşağıdaki gibi gösterilebilir (Koçel 2007).



**Şekil 2: Maslow'un Motivasyon Süreci**

### 3.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

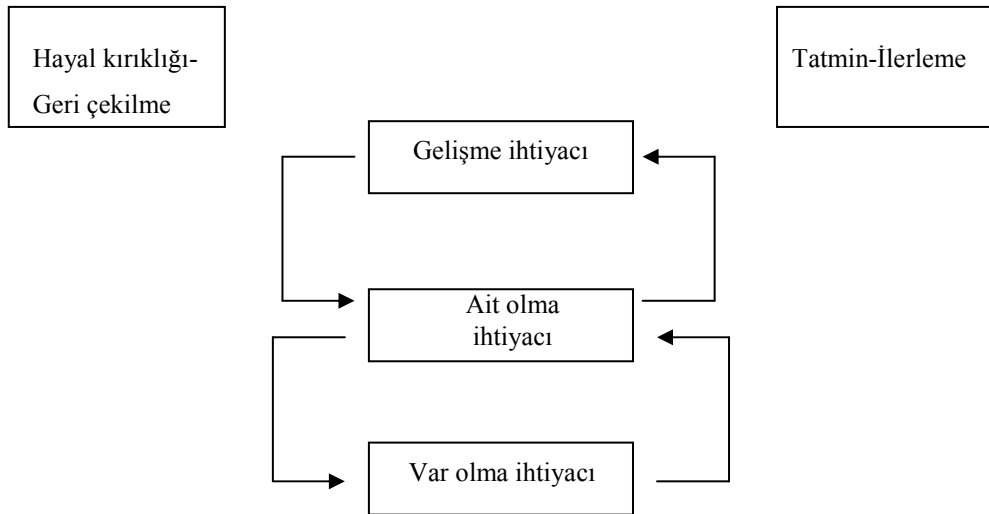
Alderfer, Maslow ve Herzberg'in teorilerinde kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak gereksinimleri; var olma, ilişki ihtiyacı ve gelişme olarak üç temel gruba ayırmıştır. Var olma gereksinimleri Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsar. İlişki gereksinimleri bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimleri ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirme gereksinimini ifade eder. (Güney 2006, Koçel 2007, Uçar 2003, Gürdal 2006).

Alderfer'e göre insan ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiyi izlemekten çok birbirlerini tamamlayıcı durumdadır. Bu teoride, kişinin geçmişteki yaşantı ve tecrübeleriyle içinde yaşadığı toplumun kültürel özelliklerinin ihtiyaçların sıralanmasında farklılık gösterebileceği vurgulanmaktadır (Ataman 2001, Güney 2001, Yüksel 2000).

ERG teorisinde üç temel nokta mevcuttur (Güney 2006);

1. Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar tatmin edilirse o kadar fazla güdeleyici olmaktadır (ihtiyacın tatmini).
2. Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdeleyici olmaya başlar (arzunun şiddeti).
3. Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdeleyici olur ( ihtiyac tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı).

Alderfer bireyin üst grupta yer alan ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda ve hayal kırıklığına uğraması sonucunda bir alt grup ihtiyaç tarafından motive edilebileceğini ileri sürer. Litaratürde bu durum hayal kırıklığı-geri çekilme hipotezi olarak adlandırılmaktadır. İşinde yaratıcılığını kullanma konusunda sürekli olarak engellenen bir kişinin bir süre sonra gelişme ihtiyacını bir kenara bırakarak ait olma ihtiyacını ön plana çıkarması buna örnek olarak verilebilir. ERG teorisi şematik olarak Şekil 3’te gösterilmiştir (Ataman 2001):



**Şekil 3: Alderfer'in ERG teorisi**

### 3.3.1.3. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Motivasyonu tatmin olma üzerine dayandıran bu teori 1950 yılında Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş olup, ABD’ de 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Araştırmada, mühendis ve

muhasebecilere “işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi açıklayınız.” sorusu sorulmuş alınan cevaplar ışığında, insan davranışlarını belirleyen iki faktör grubunun bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar; Motive edici (içsel) faktörler ve hijyen (dışsal) faktörlerdir (Konur 2006, Özden ve ark. 2001).

**Tablo 1. Herzberg’e Göre İnsan Davranışlarını Belirleyen Faktörler**

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
-İşin kendisi	-Ücret
-İşteki başarısı	-İş güvenliği
-Sorumluluk	-Çalışma koşulları
-Tanınma	-Alt- üst ilişkileri
-İlerleme olanağı	-Denetim şekli
	-İşletme politikaları

Bu teoriye göre, motive edici faktörlerin varlığında, kişide başarı hissi ve iş tatmini olduğundan kişinin motive olacağı yokluğunda ise kişinin motive olmayacağı, hijyen faktörlerinin kişiyi motive etmediğini ancak kişinin motive olabilmesi için asgari koşulları sağladığı kabul edilir (Kaynak 1990, Özden ve ark. 2001).

Herzberg’in kuramında ücretin motive edici faktörler içinde ikinci plana indirilmesi eleştirilmektedir. Oysa Maslow ilk planda ekonomik faktörlere yer vermekte ve bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunamayacağını savunmaktadır (Dinçer 1996, Koçel 1995, Şimşek 1999).

### **3.3.1.4. Başarma İhtiyaç Teorisi**

David McClelland tarafından geliştirilen teori başarı güdüsünün bütün yöneticilerde bulunması gerektiğini savunarak başarı güdüsünün çeşitli eğitimlerle yöneticilere aşılması gerektiğini vurgular. McClelland’a göre ihtiyaçlar öğrenilir ve

davranışa etki etme potansiyellerine göre yaşam süreçlerinde çevrelerinde gelişen bir hiyerarşi izler. Çevrelerinde gelişen olayları negatif ya da pozitif duygularla birleştirerek öğrenme oluşur. Bu bağlamda başarı yaşantıları, beraberinde uyanan haz duygularıyla pekiştirilir. Bu teoriye göre başarıma ihtiyacı kişinin duygu hiyerarşisinde en üstte yer alır (Gürdal 2006, Soykenar 2008). Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranır (Ergül 1996).

**-Birlikte Olma İhtiyacı:** Birlikte olma ihtiyacı, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Birlikte olma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler kişiler arası ilişki kurmaya ve geliştirmeye önem verir (Güney 2006, Ergül 1996).

**-Güç Kazanma ihtiyacı:** Güç kazanma ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurabilirler (Ergül 1996, Konur 2006,).

**-Başarılı Olma İhtiyacı:** Başarılı olma ihtiyacında ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren amaçların seçildiği ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışıldığı kabul edilir (Güney 2006, Ergül 1996, Konur 2006,).

### 3.3.2.Süreç Teorileri

Süreç teorileri kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bu teoriye göre belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamamasının nasıl sağlanabileceği sorusuna cevap aranır ([http://www.google.com/search?hl=en&q=s%C3%BCre%C3%A7+teorileri&rlz=117SUNC\\_tr\(10/03/10st:13.26\)](http://www.google.com/search?hl=en&q=s%C3%BCre%C3%A7+teorileri&rlz=117SUNC_tr(10/03/10st:13.26))), Koçel 2007) .

Çeşitli süreç teorileri vardır. Bunlar;

- Vroom'un beklentiler teorisi
- Lawler-Porter modeli
- Eşitlik teorisi
- Sonuçsal şartlandırma veya pekiştirme teorisi
- Amaç teorisi

### 3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'a göre motivasyon valens ve beklenti kavramlarına bağlıdır. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini ifade eder (Tevrüz, Suna 1999, Söylemez Bayram 2010). Beklenti kavramı ise kişinin belirli bir gayretin belirli bir ödülle sonuçlanacağı düşüncesi ile ilgili algıladığı olasılığı ifade eder. Teoriye göre eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa) daha fazla gayret sarf edileceği kabul edilir (Güney 2001, Koçel 2007). Teoriye göre çalışanın motivasyonunu ödülün değeri ve çekiciliğini etkileyen unsurlar (ücret, iş güvencesi, iş doyumu, inisiyatif kullanma, yetenek ve hünelerlerini gösterme imkanı, liderlik gibi teşvikler, motivasyon için kullanılacak muhtemel ödüller), gösterilen performans ile alınacak ödül arasındaki ilişki ve kişinin ortaya konulan ödülü almak konusunda ne kadar istekli olduğu, göstereceği gayret ve performansın da o derece artacağını gösteren beklenti çalışanın motivasyonunu etkiler (Soykenar 2008).

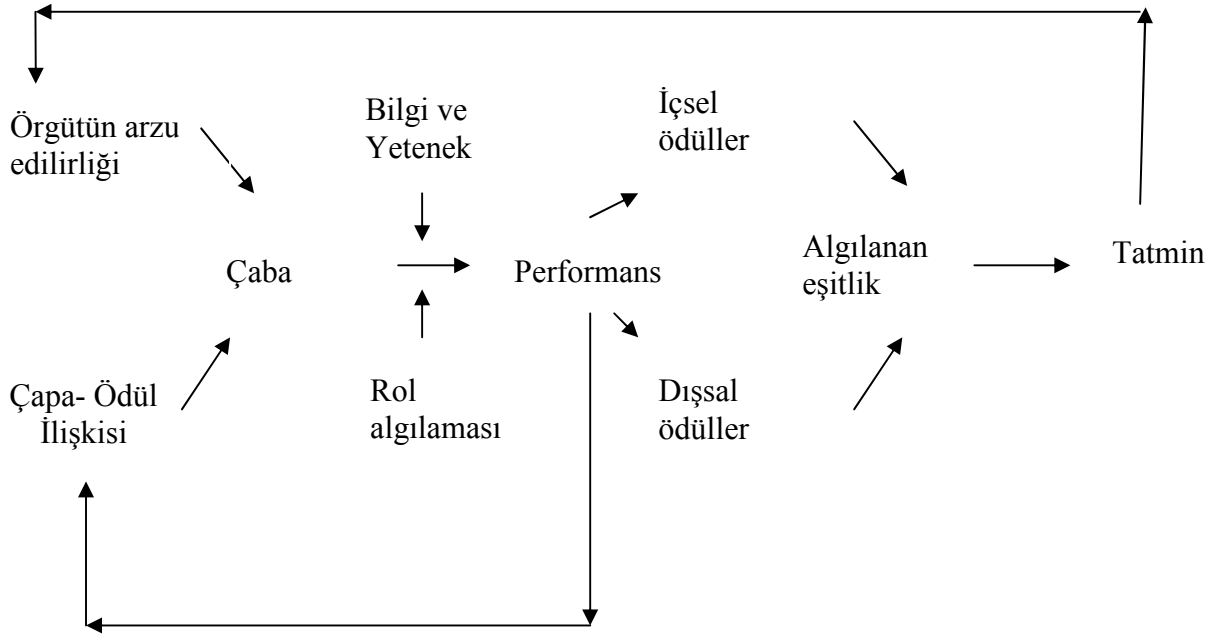
Sonuçta Vroom'un Beklenti Teorisine göre motivasyon aşağıdaki formül ile özetlenebilir.

$$\boxed{\text{Motivasyon}} = \boxed{\text{Ödülün Değeri}} \times \boxed{\text{İlişki}} \times \boxed{\text{Bekleyiş}}$$

### 3.3.2.2. Lawler- Porter'in Teorisi

Bu teorinin savunucuları temelde Vroom'un beklenti modelini esas almaktadırlar. Vroom'un teorisine ilave olarak; kişinin çabası, bilgisi, yeteneği ve algılamalarından kaynaklanan rol değişikliğine bağlı olarak performanslarının da ödüllendirebileceği ve çalışanların istenilen ya da istedikleri performans gösterebilmeleri için kurumun amaçlarına uygun bir rol anlayışına sahip olmalarının gerekli olduğu aksi takdirde rol çatışması içine gireceklerinden performansın düşeceği yer almaktadır (Güney 2001, Güney 2006, Koçel 2007, Söylemez Bayram 2010).

Şekil 4'de Porter-Lawler'in teorisi şemalize edilmiştir.



**Sekil 4: Porter-Lawler Teorisi**

### 3.3.2.3. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında elde edecekleri sonucun adil bulunup bulunmaması yani onların iş başarıları ve tatmini üzerinde belirleyicidir. Eşitlik ve adil davranma çoğu insan için vazgeçilmez bir değerdir. Beklenti doğrultusunda ödüllendirilen birey kurum içi gayretini artırır (Aba 2009, Ataman 2001, Güney 2006).

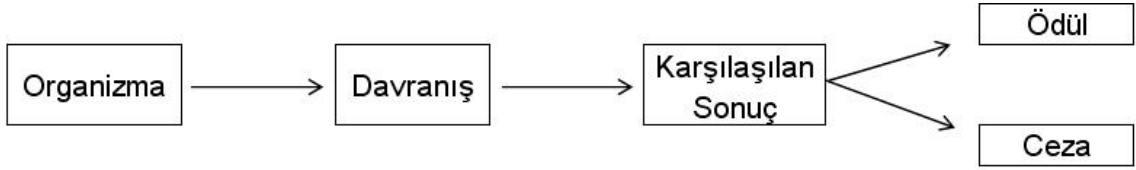
Çalışanlar kendi girdilerini (çaba, eğitim, tecrübe, vb.) ve sonuçlarını (ücret, statü, ilerleme, vb.) benzer durumda olan diğer bireylerle karşılaştırırlar. Burada önemli olan girdi ve sonuçların mutlak niceliği değil bunların birbirine oranının diğer bireylerin girdi ve sonuçları arasındaki orana eşit yada yakın olmasıdır (Dereli ve Toker 1995, Söylemez Bayram 2010).

Bu teoriye göre eşitsizlik durumu; bireyin elde ettiği sonuç değerlerinin elde ettiği sonuçtan düşük ise bireyin katkısı diğerinin katkısından düşük; bireyin elde ettiği sonuç diğerinin elde ettiği sonuçtan büyük ise bireyin katkısı diğerinin katkısından büyük olacaktır şeklinde açıklanabilir (Ataman 2001).

### 3.3.2.4. Sonuçsal Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi

Klasik şartlandırma Pavlow'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir (Soykenar 2008).

Sonuçsal şartlandırmada davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımı kabul edilmektedir. Davranışın ne şekilde sonuçlanacağı ve kişinin elde ettiği durumu değerlendirerek ne şekilde davranacağına karar vermesi önemlidir. Şekil 5'de davranışsal şartlandırma teorisi şematize edilmiştir. Skinner tarafından geliştirilen bu şartlandırma kavramının yönetimlere uygulanması ile Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur (Gülhan 1994, Kaplanoğlu 2006, Öztürk 2002, Utaş Akhan 2004).



Şekil 5: Davranışsal Şartlandırma Teorisi

### 3.3.2.5. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçların onların motivasyon derecelerini de belirleyeceği kabul edilir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi kolay amaç belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yönetici açısından önemli olan yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısının gerekli olduğunu göstermektedir (Ataman 2001, Dereli ve Toker 1995, Söylemez Bayram 2010, Utaş Akhan 2004).

### 3.4.Motivasyon Araçları

Çalışanları motive etmek ve çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanılmaktadır. İnsan ihtiyaçları sonsuz ve sınırsız olduğundan insan daha fazla motive olmak için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyon araçlarını kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir. Motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak incelenmektedir (Eren 1993, Gündüz 1996, Kaynak 1990, İncir 2000, Cascio 1992).

#### 3.4.1.Ekonomik Araçlar

Çalışanların verimliliğini arttırmak için çalışanları çalışmaya motive etmede ekonomik araçların rolü önemlidir. Çalışanın korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir (Konur 2006, Soykenar 2008).

**Ücret:** Çalışanı tatmin eden olumlu teşvikler, tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir. Yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. İyi bir çalışma ortamı ve kendini geliştirme umutları nitelikli çalışanın ilgisini çeker. Bu sözü edilen faktörler olmadığı zaman kişi daha yüksek maaş öneren işleri seçme yoluna gider (Can ve ark. 20004, Demirci ve Tatar 2000).

**Pirim:** Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrettir. Pirim sisteminin belirli ölçütlere dayanması ve adil olması gerekir. Aksine uygulama, bir kısım çalışanın desteklendiği izlenimini verir ve pirim sisteminin motivasyon arttırıcı özelliği tersine işlemeye başlar (Çiçek 2005, Konur 2006).

**Kâra Katılma:** Çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirmek için uygulanan geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir



bölümünü karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılmasıdır. Çalışanların işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlar. Kâra katılmanın pek çok yararı yanında fazla payı olmayan ve verimsiz çalışanlara kârın dağıtılması söz konusudur. Bu durum gerçekten ödülü hak eden çalışanlarda moral bozukluğu yaratabilir (Aşıkoğlu1996, Konur 2006).

**Ekonomik Ödül:** Kurumda başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüllerin verilmesidir. Ekonomik ödül zaman geçirmeden verilmelidir. Sağlanan başarı ile verilen ödül arasında bir orantı bulunmalıdır (Eren 1993, Gündüz 1996, Kaynak 1990).

### 3.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İşletmeler birbirinden farklı beklentileri, istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve endişeleri olan birçok çalışanı ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirmek ve belli yönlere kanalize ederek motive etmek için ekonomik araçların yanında psiko-sosyal birtakım özendirici araçlardan da yararlanmaktadır (Büyükemirüsta 2007).

**Çalışmada Bağımsızlık:** Bir kişi çalışma ortamında bağımsız çalıştığı takdirde kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder. Yöneticiler çalışanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde onların bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma yoluna gidebilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, Arısoy 2007).

**Sosyal Katılma:** Bireyler sosyal bir varlık olmaları nedeniyle gerek iş yaşamında gerekse toplumsal yaşamda belirli bir gruba ait olma ve bu gruba sürekli olarak iletişim içerisine girme amacı içindedirler. Çalışanın huzurlu bir biçimde çalışması ve işine bağlanması büyük ölçüde grup içerisindeki arkadaşlarıyla olan ilişkilerine bağlıdır. Çalışanlar çalışma ortamında sosyal ilişkiler kuramadığı zaman işten ayrılmakta yeni işler bulma çabasına girmektedir. (Aba 2009, Öztürk 2002).

**Değer ve Statü:** Yöneticilerin çalışanlarının görüş, düşünce, beklentilerine verdikleri değer ve önem, çalışanın motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Her çalışan işletme içinde belirli bir yeri ve değeri olmasını ister. Böylece çalışana yaptığı işin işletme için ne kadar önemli olduğu fikri verilmiş olur. Statü, başkaları tarafından değer verilme güdüsü ve saygınlıkla birleşerek kişinin faaliyetlerini etkiler. Ancak her çalışan için statünün karşılığı farklıdır. Bu nedenle çalışana sağlanacak statünün onun için ne anlam taşıdığına iyi belirlenmesi gereklidir (Öztürk 2002, Kırç 2007).

**Gelişme ve Başarı:** Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar, başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyarlar. Kişinin daha iyi hizmetler başarabilmesi konusunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır (Eren 2003).

**Çevreye Uyum:** Kişiler çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. Kişiler yeni işe girdiği zaman örgüt çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalıdır. Yönetici ise yeni gelen çalışana her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri edinmeleri konusunda desteklemeli, onların çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (Çiçek 2005).

**Öneri Sistemi:** Çalışanların kurumu ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri onlara fikir danışmaktır. Çalışanların fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin üst yönetim tarafından değerlendirilmesi ve uygulanabilmesi oldukça önemlidir. Bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğinin kanıtlanması çalışanları olumlu bir şekilde motive eder. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler sadece kurumu değil çalışanların da yararınadır (Kırç 2007, Korkmaz 2008).

**Psikolojik Güvence:** Psikolojik güvence çalışma ortamının atmosferine bağlıdır. İşin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusudur. Yöneticiler

çalışanların kendilerini psikolojik açıdan güvende hissettiklerini sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını hazırlamalı ve olumsuz koşulları ortadan kaldırmalıdır (Eren 1993, Gündüz 1996).

**Sosyal Uğraşlar:** Yöneticiler, çalışanların iş dışı yaşamlarının da olduğunu unutmamalı ve işte olan sorunlarının çözümüne yardımcı olma gayretinin yanı sıra iş dışı sosyal veya ailevi sorunlarına çözüm bulmada yardımcı olmalıdır. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yönelmektedir (Garih2000, Şahi ve Batıgün 1999).

### 3.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Çalışanı işe ve çalıştığı ortama bağlayan sadece ekonomik ve psiko-sosyal araçlar değildir. Bunu yanında çalışanı motive etmeyi amaçlayan örgütsel ve yönetimsel araçlar da bulunmaktadır (Demirkan 2007). Bunlar;

**Amaç Birliği:** Yönetimin yapması gereken en önemli uygulamalardan biri kurumun amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarını ortak bir paydaya getirebilmektir. İşletmelerde çalışanların amaçlarıyla işletmenin amaçlarının aynı yöne çevrilmesi ve motivasyonun sağlanması ile yüksek derecede güdülenmiş ve başarıya isteği ile donanmış çalışanların bulunduğu kurumların diğer kurumlarla rekabet şansının artacağı kabul edilir (Öztük 2002, Peker1995).

**Yetki ve Sorumluluk Dengesi:** Yetki, çalışanın kendine güvenmesini ve çalışana güvenildiğini gösterir. Kişi kendisine önem verildiğini hisseder. Ancak unutulmaması gereken “ yetkinin devredilir, sorumluluğun paylaşılır ” olduğudur (Gürdal 2006, Kaynak 1990, Konur 2006).

**Eğitim ve Yükselme:** Eğitim yoluyla çalışanlar yeni bilgiler, davranışlar ve beceriler kazanırlar, özgüvenleri artar. Kendinden emin, öz güveni yüksek çalışanların motivasyonları daha yüksek olur. Yöneticilerin eğitim yoluyla motivasyonu yükseltmeleri konusunda göz önünde bulundurmaları gereken en önemli konu hangi

çalışanın ne türde bir eğitime ihtiyacı olduğunun saptanmasıdır (Kaynak 1990, Kırçı 2007).

Yükselme iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır. Yükselme başarının gereği bir ödül olup motivasyon aracı niteliği taşır. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma gayret ve istekleri azalacaktır (Kaynak 1990, Eren 2003).

**Kararlara Katılma:** Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve kendini gerçekleştirme olanağı sağlar. Yöneticiler çalışanlarını sadece işgören kişiler olarak görmemeli belli durumlarda yönetime ve karar alma sürecine katılımlarını sağlamalı ve katılımları için teşvik etmelidir. Bu gereksinimin doyurulması oldukça motive edicidir (Arısoy 2007, Aşıkoglu 1996, Soykenar 2008).

**İletişim:** İşletmenin sürekliliğinin sağlanması açısından önemli bir yere sahip olan iletişim kanalları hem bilgi aktarımı hem de çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. İletişim kanallarının açık tutulması işletmenin her aşamasında çalışan için motive edici niteliktedir. Kanalların örgüt amaçlarına uygun düşecek şekilde kullanılmasını sağlamak özellikle yöneticiler açısından önemlidir; iletişim ağlarının etkin olması yöneticinin, çalışanların görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine olanak sağlar (Akbaş 2007, Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, Büyükemirasta 2007).

**Yaratıcılık:** İşletmede çalışanların yaratıcılık tekniklerini uygulamasına olanak sağlayacak programlar düzenli olarak organize edilmeli, yaratıcılık özelliği olan çalışanları gerekli alanlara atayarak sürekli motivasyon sağlanmalıdır (Aşıkoglu 1996).

### **3.5.Motivasyonun Uygulanması ve Sonuçların Kollanması**

Motivasyon uygulamalarının kollanması, devamlılığının sağlıklı ve yararlı olması etkin bir denetim ve bu denetim sonucu yerinde ve zamanında önlemlerin alınmasıyla olanaklıdır. Sonuçların kollanmasının ilk amacı, işgücünün motivasyonu sağlanmışsa başarının sürdürülmesi, ikinci amacı ise motivasyon başarıya ulaşmamış ise yeni yöntemler bulunması ve uygulanmasıdır (Gündüz 1996, Kaynak 1990).

Motivasyon gerektiren amaç ve kullanacağı araç ve yöntemleri belirlemiş olan uygulayıcılar eyleme geçmeden önce aşağıdaki kuralları göz önünde bulundurmalıdır (Kaynak 1990);

- Zaman ve ortam seçimi çok iyi yapılmış olmalı,
- Değişik motivasyon araçlarından yararlanmalı,
- Süreç içinde bireysel ve organizasyonel araçlar entegre edilmeli,
- Uygulamanın getireceği güçlükler, sonuçlar önceden sezilmeli.
- Motive edeceğini düşündüğü konuşma ve davranışlarda birey ya da grubun, düşünce davranış ve gereksinimlerine uygun ve yatkın tutum almalı, inandırıcı ve özendirici olmak zorunda olduğunu unutmamalı.

### **3.6.Hemşirelikte Motivasyon**

Motivasyon sadece yönetici açısından değil kurumda çalışan birey açısından da son derece önemlidir. Hemşireler hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının yaklaşık %60'ını oluşturmaktadır. Bu nedenle hemşirelerin motivasyonu hastanelerin etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir. Hemşirelerin motivasyon düzeyinin yüksek olması ile gerçekleşecek iş doyumunun artması sonucunda, kurumun başarısı ve verimliliği sağlanacaktır (Aydın 2000, Aksayan 1990, Sarı 1994, Şahi 1999).

Hemşirelik, ruhsal sağlığın mutluluk ve verimliliği etkilendiğini, mutsuz insanın başkalarına yeterince yardımcı olamayacağını savunur ve meslek ağırlıklı olarak insan ilişkilerinin etkileşimine dayanır. Ancak hemşirelerde otonomi azlığı, düşük ücret, gece ve/veya uzun saatler boyunca çalışma zorunluluğu ve çalışma ortamından kaynaklanan stresler, rol karmaşası, rol belirsizliği, kurumsal desteğin yeterli olmaması, ev-iş çatışması, yükselme ve gelişme olanaklarının sınırlı olması, hemşire-hasta oranının yüksek olması, farklı düzeyde eğitim görmüş hemşirelerin görev-yetki ve sorumluluklarının aynı olması, önemli kararlara katılmayıp, yüksek ses, kötü ulaşım, takdir görmeme, işin yüksek performans gerektirmesi, mesleğin imajı, özgüven eksikliği, destek yoksunluğu, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve hemşirelerin hasta bakımı dışındaki işlerden de sorumlu tutulması ve tüm bu olumsuzluklara fiziksel

koşulların yetersizliği, ödüllendirmede adaletsizlik, tükenmişlik, işten ayrılma mutsuzluğa ve hasta bakımı niteliğinin azalmasına neden olmaktadır. Hemşirelerin gereksinimlerinin belirlenerek iyi bir motivasyonel ortam yaratılması ile bu olumsuz faktörlerin çoğunluğu önlenebilir. (Demirkan 2007, Sarı 1994, Seren 2003, Pertekin 1991). Bu konuda yönetici pozisyonundaki hemşirelere önemli görevler düşmektedir. Yönetici hemşireler çalışanlarını destekleyen, geliştiren ve kurumun amaçları ve gereksinimlerini karşılamada karşılıklı dayanışma sağlayan bir iş çevresi yaratmalıdırlar. Hemşirelik personelinin etkili yönetiminde, iş tanımlarının yeterli olmaması ve oluşturulmaması, çalışma kurallarının açıkça ifade edilmemiş olması buna bağlı olarak çatışma ve huzursuzlukların artması bunun yanında hala nicel olarak yetersizlik gibi sorunlar bu alanda örgüt geliştirme çalışmalarına zemin hazırlamıştır (Seren 2003, Seren 2005, Pertekin 1991).

Toplumun her düzeyde, her yaşta, her ortamda hemşirelik hizmetlerine gereksinimi olduğundan hemşireler güç sahibi olma ve güç kullanmada en şanslı gruptur. Yüzyılımızda bilimsel ve teknolojik alandaki hızlı gelişmelere paralel olarak, sağlık gereksinimleri de artmaktadır. Artan ve gelişen sağlık bakım gereksinimlerinin günün koşullarına uygun, yeterli düzeyde karşılanabilmesi için hemşirenin bilimsel bilgi içeriğinin, teknik becerilerinin sürekli yenilenmesi ve geliştirilmesi zorunludur. Motive olan çalışanın verimliliği kaliteyi de arttıracaktır. Motivasyonun verimliliği arttırmadaki rolünü kavrayan yönetici hemşireler örgütte bir motivasyon ortamı yaratmak zorundadır (Demirkan 2007, Ekizler 1997, Sarı 1994).

## **4.GEREÇ VE YÖNTEM**

### **4.1.ARAŞTIRMANIN TÜRÜ**

Bu araştırma, çocuk servislerinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyi ve etkileyen faktörlerini belirlemek amacı ile tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi.

### **4.2. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER VE ZAMAN**

Araştırma verileri 01.10.2009 -10.02.2010 tarihleri arasında İstanbul ilinde yer alan üç kamu hastanesi ve iki üniversite hastanesinin çocuk servislerinde çalışan ve çalışmayı kabul eden hemşirelerden elde edildi.

### **4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ**

**Araştırmanın Evreni:** Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde üç kamu hastanesinde ve iki üniversite hastanesinde çocuk servisinde çalışan toplam 162 hemşire oluşturdu.

**Araştırmanın Örnekleme:** Araştırmada örneklem seçimine gidilmeden evrenin tümüne ulaşılmaya çalışıldı. Örneklem grubu araştırmaya katılmayı kabul eden toplam 104 çocuk hemşiresinden oluştu. Hemşirelere araştırmanın amacı açıklanarak sözlü izinleri alındı.

### **4.4. VERİLERİN TOPLANMASI**

Araştırma verilerinin belirtilen hastanelerde toplanabilmesi için İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan (07.07.2009 tarihli onayı) ve İl Sağlık Müdürlüğü'nden (21.10.2009 tarihli onay) izin alındı (Ek4, Ek5).

Araştırma ile ilgili veriler araştırmacı tarafından geliştirilen araştırmaya katılanların sosyo-demografik bilgilerinin yer aldığı 22 soruluk bilgi formu (Ek1) ile 30 soruluk Motivasyon Kaynakları Envanteri (Ek2) ile toplandı.

Sosyo-demografik özellikleri belirleyen sorular; cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sayısı, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma yılı, öğrenim durumu, aylık ücret miktarı, pozisyonu, çalışma şekli, mesleği seçme ve sevmeye durumu, alt- üst arasındaki iletişim şekli, ödüllendirme durumu, hastaneden memnun olma durumu, birimden memnun olma durumu, araç ve gereçliliğin yeterliği, birimin fiziksel ortamının yeterlilik durumu, iletişim, ödüllendirme durumu ile ilgili olup toplam 22 sorudan oluşmakta idi.

Hemşirelerin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan Motivasyon Kaynakları Envanteri 1998 J.E.Barbuto ve R.W.Scholl tarafından geliştirilmiş geçerlik, güvenilirlik çalışması Hinkin ve Schriesheim tarafından yapılmıştır. Türkçeye uyarlaması Necla Dölek tarafından yapılan envanterin, geçerlik, güvenilirlik çalışması Irmak Kurt, Havva Öztürk, Gülperi Söylemez Bayram, Gülşah Akbaş tarafından yapılmış Cronch Alfa:0.85 olarak bulunmuştur. 7'li likert tipli 30 sorudan oluşan envanterin 5 alt boyutu bulunmaktadır. Değerlendirmede envanterdeki her madde '1' kesinlikle katılmıyorum, '7' kesinlikle katılıyorum arasındadır. Bu çalışmada envanterin geçerlik, güvenilirliğine bakılmış Cronch Alfa 0,86 bulunmuştur (Tablo 5.1).

### **Motivasyon Kaynakları Envanterin Alt Boyutları (Ek3) :**

**İçsel motivatörler (8 madde):** Bireylerin başkalarının takdirine ihtiyaç duymadan, kendi yaptıklarıyla tatmin olacağını bilerek yaptıkları davranışları ifade eder.

**Dışsal motivatörler (6 madde):** Bireylerin başkaları tarafından takdir ve saygı görmek istediğini gösterir.

**İçgüdüsel süreç motivatörleri (6 madde):** Bireylerin doğuştan gelen; akıl ve düşünceden bağımsız olarak, her türlü bilinçsiz hareket ve davranışla doyum sağlamak istediğini gösterir.

**Hedef içselleştirme Motivatörleri (5 madde):** Bireylerin yapacakları işte kendi inanç, değer ve hedeflerine göre hareket etmek istediğini gösterir.



**Araçsal Motivatörler (5 madde):** Bireylerin yapacakları işlerde kendilerine doyum sağlayan faktörlere ‘ücret, kıdem, vs.’ önem verilmesini gösterir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırmadan elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS (The Statistical Package for Social Sciences) 15 programı aracılığıyla değerlendirildi. Değerlendirmede t testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis analizi, Cronbach alfa katsayısı gibi istatistiksel testlerden yararlanıldı.

### **4.6. Araştırma Sırasında Yaşanan Güçlükleri**

- Hemşirelerin iş yoğunluğu nedeniyle araştırmaya katılmak için zaman ayırmak istememeleri veri kaybına neden oldu.

### **4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin dağılımda gözlere düşen hemşire sayısının az olması nedeni ile hastanelere göre (kamu, özel) hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puanların karşılaştırılmalarının yapılmaması.
- Araştırmanın kesitsel tipte olması.
- Verilerin soru formundaki sorularla sınırlı olması.

## 5.BULGULAR

Bu bölümde çocuk servislerinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyini ve motivasyonu etkileyen faktörleri belirlemek amacı ile elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5.1’de Motivasyon Kaynakları Envanteri ve alt boyutlarının bu çalışmada elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

**Tablo 5.1. Motivasyon Kaynakları Envanteri ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları (N: 104)**

Ölçek ve Alt boyutları	Madde Sayısı	Madde numaraları	$\alpha$
<b>Motivasyon Kaynakları Envanteri (Toplam)</b>	<b>30</b>	<b>Tüm maddeler</b>	<b>0,86</b>
<b>Alt Boyutlar</b>	İçsel motivatör	7, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 30	0,77
	Dışsal motivatörler	13, 14, 15,16, 17, 18	0,71
	İçgüdüsel süreç motivatörleri	1, 2, 3, 4, 5, 6	0,73
	Hedef İçselleştirme	25, 26, 27, 28, 29	0,78
	Araçsal Motivatörler	8, 9, 10, 11, 12	0,79

Bu çalışmada Motivasyon Kaynakları Envanterinin güvenilirlik düzeyi Cronbach alfa ile belirlendi. Motivasyon Kaynakları Envanterinin toplam, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tüm ölçek için 0,86 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,71 ile 0,79 arasındadır.

Tablo 5.2’de Hemşirelerin Motivasyon Kaynakları Envanteri alt boyutlarından aldıkları puanlar verilmiştir.

**Tablo 5.2. Hemşirelerin Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar (N:104)**

Motivasyon Kaynakları Envanteri	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	Ortalama (ya da $\bar{x}$ )	Standart Sapma
İçsel Motivatör	16,00	56,00	40,55	9,04
Dışsal Motivatörler	6,00	39,00	21,80	7,92
İçgüdüsel Süreç Motivatörleri	6,00	31,00	14,45	7,13
Hedef İçselleştirme	5,00	33,00	20,37	7,35
Araçsal Motivatörler	5,00	33,00	17,21	8,41
TOPLAM	38,00	192,00	114,38	39,85

İçsel motivatörler alt boyut puanı 16 -56 arasında değişmekte olup ortalaması  $40,55 \pm 9,04$ , dışsal motivatörler alt boyut puanı 6-39 arasında değişmekte olup ortalaması  $21,80 \pm 7,92$ , içgüdüsel motivatörler alt boyut puanı 6-31 arasında değişmekte olup ortalaması  $14,45 \pm 7,13$ , hedef içselleştirme motivatörleri alt boyut puanı 5-33 arasında değişmekte olup ortalaması  $20,37 \pm 7,35$ , araçsal motivatörler alt boyut puanı 5-33 arasında değişmekte olup ortalaması  $17,21 \pm 8,41$ 'dir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş dağılımı 19-53 arasında olup ortalaması  $31,35 \pm 7,05$  yıl idi.

Tablo 5.3'de araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, çocuk sayısı, aylık gelir durumuna ilişkin bulgular verilmiştir.

**Tablo 5.3. Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N: 104)**

Özellikler	Sayı	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	91	<b>87,5</b>
Erkek	13	12,5
<b>Eğitim Durumu</b>		
Sağlık Meslek Lisesi	21	20,2
Ön Lisans	40	38,5
Lisans/ Yüksek Lisans	43	<b>41,3</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	59	<b>56,7</b>
Bekar	45	43,3

<b>Çocuk Sayısı</b>		
Yok	57	<b>54,8</b>
Bir Çocuk	21	20,2
İki Çocuk ve Üstü	26	25,0
<b>Aylık Gelir Durumu</b>		
1000-1199 TL	13	12,5
1200-1399 TL	21	20,2
1400 TL ve üstü	70	<b>67,3</b>

Araştırmaya katılan hemşirelerin; %87,5'i kadın, %56,7'si evli, %54,8'in çocuğu bulunmamakta, %41,3'ü lisans ve üzeri öğrenim görmüş, %67,3'ü 1400 TL ya da üzeri ücret almakta idi.

Tablo 5.4'de araştırmaya katılan hemşirelerin mesleki durumu ile ilgili özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir.

**Tablo 5.4 Hemşirelerin Mesleki Durumu İle İlgili Özelliklerinin Dağılımı (N: 104)**

Özellikler	Sayı	%
<b>Hastane</b>		
Devlet Hastanesi	52	<b>50,0</b>
Üniversite Hastanesi	52	<b>50,0</b>
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
0-5 Yıl	44	<b>42,3</b>
6-10 Yıl	17	16,3
11-15 Yıl	20	19,2
16 Yıl Ve Üzeri	23	22,2
<b>Şu Andaki Hastanede Çalışma Süresi</b>		
0-5 Yıl	63	<b>60,6</b>
6-10 Yıl	7	6,7
11-15 Yıl	18	17,3
16 Yıl Ve Üzeri	16	15,4
<b>Çalışma Pozisyonu</b>		
Yönetici Hemşire	10	9,6
Servis Hemşiresi	94	<b>90,4</b>
<b>Çalışma Şekli (Zamanı)</b>		
Sürekli Gündüz	24	23,1
Nöbet	38	36,5
Vardiya	42	<b>40,4</b>
<b>Mesleği İsteyerek Seçme Durumu</b>		
Evet	74	<b>71,2</b>
Hayır	30	28,8

<b>Hemşire Olmaktan Memnun Olma Durumu</b>		
Evet	43	41,3
Hayır	61	<b>58,7</b>
<b>Çalıştığı Hastaneden Memnun Olma Durumu</b>		
Evet	25	24,0
Hayır/Kısmen	79	<b>76,0</b>
<b>Çalıştığı Birimden Memnun Olma Durumu</b>		
Evet	51	49,0
Hayır/Kısmen	53	<b>51,0</b>
<b>Hastanede Alt-Üst Arasındaki İletişim</b>		
Hiyerarşik Düzeyde	15	14,4
Uzak Mesafeli	8	7,7
Meslektaşlık İlişkisi İçinde	62	<b>59,6</b>
Yakın Ve Sıcak	19	18,3
<b>Çalışma Ortamında Gerekli Araç ve Gereçlerin Yeterli Olma Durumu</b>		
Evet	20	19,2
Hayır/Kısmen	84	<b>80,8</b>
<b>Çalışma Biriminde Fiziksel Ortamın Yeterlilik Durumu</b>		
<b>Aydınlatma</b>		
Yeterli	73	<b>70,2</b>
Yetersiz	31	29,8
<b>Isı</b>		
Yeterli	75	<b>72,1</b>
Yetersiz	29	27,9
<b>Havalandırma</b>		
Yeterli	36	34,6
Yetersiz	68	<b>65,4</b>
<b>Sessizlik</b>		
Yeterli	27	26,0
Yetersiz	77	<b>74,0</b>
<b>Çalışma Biriminde Giyinme Odası, Dolap, Duş Vb.</b>		
Yeterli	49	47,1
Yetersiz	55	<b>52,9</b>

Tablo'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan hemşirelerin yarısının devlet hastanesinde, yarısının üniversite hastanesinde çalıştığı, toplam çalışma süresi (%42,3) ve kurumda çalışma süresi olarak (%60,6) 0-5 yıl arasında yoğunlaştığı, %90,4'ünün servis hemşiresi, % 40,4'ünün vardiya usulü olarak çalıştığı, %71,2'sinin mesleği isteyerek seçtiği, %58,7'sinin hemşirelik mesleğinin bir üyesi olmaktan memnun olmadığı, %76'sının çalıştığı hastaneden, %51'inin çalıştığı birimden memnun olmadığı

ya da kısmen memnun olduğu, %59,6'sının alt-üst arasındaki iletişiminin meslektaşlık ilişkisi içinde olduğunu belirttikleri saptandı.

Hemşirelerin %80,8'i çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin yeterli olmadığını ya da kısmen yeterli olduğunu, çalışma ortamında aydınlatmanın (%70,2) ve ortam ısısının (%72,1) yeterli olduğunu, havalandırmanın (%65,4), gürültünün (%74) ve giyinme odası, dolap, duş vb. eşyalarının (%52,9) yetersiz bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.5'te araştırmaya katılan hemşirelerin hastane yönetiminin hemşirelerin motivasyonunu sağlamak için isteklilik durumu ve yapılan girişimlerin dağılımları verilmiştir.

**Tablo 5.5. Hastane Yönetiminin Hemşirelerin Motivasyonunu Sağlamak İçin İsteklilik Durumu ve Yapılan Girişimlerin Dağılımı (N: 104)**

Özellikler	Sayı	%
<b>Hastane Yönetiminin Hemşirelerin Motivasyonunu Sağlamak İçin İsteklilik Durumu</b>		
Evet/Kısmen	38	36,5
Hayır	66	<b>63,5</b>
<b>Hastane Yönetiminin Başarılı Olduğunda Ödüllendirme Durumu</b>		
Evet	2	1,9
Hayır/Kısmen	102	<b>98,1</b>
<b>Hastanede Hemşireler İçin Yapılan Sosyal Etkinlik Var mı?</b>		
Evet	24	23,1
Hayır	80	<b>76,9</b>
<b>Hastane Yönetiminin Hemşirelerin Motivasyonunu Sağlamak İçin Yaptığı Girişimler (n: 38)*</b>		
<b>Takdir Etme</b>		
Evet	10	26,3
Hayır	28	73,7
<b>Ücret Artışı</b>		
Evet	1	2,6
Hayır	37	97,4
<b>İzin</b>		
Evet	5	13,2
Hayır	33	86,8
<b>Terfi</b>		
Evet	1	2,6
Hayır	37	97,4

<b>Mesleki Bilgi ve Yetenekleri Gelistirme İmkanları (Kurs, Seminer, Kongre vb.)</b>		
Evet	30	78,9
Hayır	8	21,1
<b>Özel Günlerin Hatırlanması (Doğum Günü, Evlilik Yıl Dönümü vb.)</b>		
Evet	17	44,7
Hayır	21	55,3
<b>Motivasyonun Yüksek Olması İş Hayatında Başarıyı Arttırır Mı?</b>		
Evet	102	<b>98,1</b>
Kısmen	2	1,9

\*Hastane yönetiminin motivasyonu sağlamada isteklidir diyenler.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; %63,5'i hastane yönetiminin motivasyonu sağlamakta istekli olmadığını, %98,1'i hastane yönetiminin başarı durumunda ödüllendirme yapmadığını ya da kısmen ödüllendirdiğini, %76,9'u yönetimin sosyal etkinlik yapmadığını belirtmişlerdir.

Hastane yönetiminin hemşirelerin motivasyonunu sağlama konusunda çaba gösterdiğini ifade eden hemşirelerin %26,3'ü taktir edildiğini, %2,6'sı ücret artışı, %13,2'si izin, %2,6'sı terfi, %78,9'u mesleki beceri ve yetenekleri geliştirme imkanı, %44,7'si özel günlerin hatırlanması şeklinde girişimler yapıldığını belirtti.

Hemşirelerin %98,1'i motivasyon başarıyı arttırır mı sorusuna evet yanıtı verdi.

Tablo 5.6'te araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, çocuk sayısı, aylık gelir durumlarına göre ilişkin bulgular motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları verilmiştir.

**Tablo 5.6. Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Kaynakları Envanterinden Aldıkları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N: 104)**

Gruplar	Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Boyutları				
	İçsel Motivatörler	Dışsal Motivatörler	İçgüdüsel Süreç Motivatörleri	Hedef İçselleştirme Motivatörleri	Araçsal Motivatörler
	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$
<b>Cinsiyet</b>					
Kadın (n: 91)	39,77 ± 10,23	20,46 ± 9,54	14,46 ± 7,41	19,08 ± 7,01	16,69 ± 7,95
Erkek (n: 13)	40,66 ± 8,91	21,99 ± 7,70	14,45 ± 7,13	20,55 ± 7,42	17,29 ± 8,51
<i>Mann Whitney U</i>	587,500	534,500	590,500	518,500	576,000
<i>p değeri</i>	0,969	0,575	0,992	0,473	0,879
<b>Eğitim Durumu</b>					
Sağlık Meslek L. (n: 21)	39,24 ± 9,12	21,48 ± 9,21	14,71 ± 6,76	20,95 ± 7,70	17,86 ± 9,50
Ön Lisans (n: 40)	40,63 ± 10,16	22,58 ± 7,73	13,28 ± 6,30	19,03 ± 8,25	15,43 ± 7,84
Lisans/Lisansüstü (n:43)	41,12 ± 7,98	21,23 ± 7,55	15,42 ± 7,99	21,33 ± 6,18	18,56 ± 8,26
<i>Kruskal Wallis</i>	0,333	0,699	1,372	1,641	2,812
<i>p değeri(sd:2)</i>	0,847	0,705	0,504	0,440	0,245
<b>Medeni Durum</b>					
Evli (n: 59)	40,90 ± 9,10	21,32 ± 8,06	14,36 ± 7,04	20,44 ± 7,20	15,68 ± 8,11
Bekar (n: 45)	40,09 ± 9,03	22,42 ± 7,79	14,58 ± 7,33	20,27 ± 7,62	19,22 ± 8,46
<i>t testi</i>	0,451	0,700	0,156	0,119	2,167
<i>p değeri(sd:102)</i>	0,653	0,486	0,876	0,905	<b>0,033</b>
<b>Çocuk Sayısı</b>					
Yok <sup>a</sup> (n: 57)	40,32 ± 8,70	20,86 ± 8,21	14,46 ± 7,46	20,25 ± 7,38	18,61 ± 8,45
Bir Çocuk <sup>b</sup> (n: 21)	43,33 ± 9,19	24,29 ± 6,90	15,76 ± 7,42	22,10 ± 6,01	18,76 ± 9,48
İki Çocuk <sup>c</sup> (n: 26)	38,81 ± 9,47	21,85 ± 7,88	13,38 ± 6,19	19,23 ± 8,23	12,88 ± 5,78
<i>Kruskal Wallis</i>	2,908	3,023	1,132	1,361	8,908
<i>p değeri (sd:2)</i>	0,234	0,221	0,568	0,506	<b>0,012</b>
<i>Anlamli fark</i>					<b>a &gt; c</b>
<i>İleri analiz p değerleri</i>					a-b: 0,946
					a-c: 0,003
					b-c:0,034
<b>Aylık Gelir Durumu</b>					
1000-1399 TL (n: 34)	37,09 ± 9,81	23,35 ± 8,26	15,21 ± 6,42	18,50 ± 7,94	17,21 ± 8,94
1400 TL ve üstü (n: 70)	42,23 ± 8,20	21,04 ± 7,70	14,09 ± 7,47	21,27 ± 6,92	17,21 ± 8,21
<i>t test</i>	2,810	1,402	0,750	1,824	0,005
<i>p değeri (sd: 102)</i>	<b>0,006</b>	0,164	0,455	0,071	0,996

Sd: serbestlik derecesi



Tablo incelendiğinde;

Hemşirelerin **cinsiyetlerine** ve **eğitim durumuna** göre motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları istatistiksel olarak karşılaştırıldı. Aralarında anlamlı fark olmadığı belirlendi ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin **medeni durumuna** göre motivasyon kaynakları envanterinin alt boyut puan ortalamaları bağımsız gruplarda t testi ile karşılaştırıldı. Grupların içsel motivatörler, dışsal motivatörler, içgüdüsel süreç motivatörleri ve hedef içselleştirme motivatörleri olmak üzere dört alt boyutun puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı ( $p>0,05$ ), yalnız araçsal motivatörler boyutunun puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu (Kruskal Wallis: 2,167 ,  $p=0,033$ ) saptandı. Evli olan hemşirelerin araçsal motivatörler puan ortalamasının bekar olan hemşirelerin puan ortalamasından anlamlı olarak daha düşük olduğu belirlendi.

Hemşirelerin **çocuk sayısına** göre motivasyon kaynakları envanterinin alt boyut puan ortalamaları Kruskal Wallis analizi ile karşılaştırıldı. Çocuk sayısına göre yalnız araçsal motivatörler boyutunun puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu saptandı (Kruskal Wallis;8,908 ,  $p=0,012$ ). Envanterin diğer alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı ( $p>0,05$ ) belirlendi. Araçsal motivatörler boyutundaki farkın hangi gruptan olduğunu belirlemek için analiz olarak Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi ile gruplar ikili karşılaştırıldığında; çocuğu olmayan hemşirelerin puan ortalamalarının iki ya da daha fazla çocuğu olan hemşirelerin puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek olduğu ( $p=0,003$ ), diğer ikili gruplar arasındaki karşılaştırmada farkın anlamlı olmadığı saptandı. Bir çocuğa sahip olan hemşirelerin puan ortalamaları iki çocuğa sahip olanlarınkinden yüksek bulundu. Ancak aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildi .

Hemşirelerin **aylık gelirine** göre motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutunun puan ortalamaları bağımsız gruplarda t testi ile karşılaştırıldı. Aylık geliri 1000-1399 TL (1400 TL'den az alan) arasında olan hemşirelerin içsel motivatörler alt boyutu puan ortalamasının 1400 TL ve üzerinde olan grubunkinden anlamlı olarak daha düşük olduğu ( $t:2,810$ ,  $p=0,006$ ), envanterinin diğer dört alt boyut puan ortalamaları

arasında ise istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı saptandı ( $p>0,05$ ).

Tablo 5.7’te araştırmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları kurum ve özelliklerine göre motivasyon kaynakları envanteri alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları verilmiştir.

**Tablo 5.7. Hemşirelerin Çalıştıkları Kurum ve Bazı Özelliklere Göre Motivasyon Kaynakları Envanteri Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N: 104)**

Gruplar	Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Boyutları				
	İçsel Motivatörler $\bar{x} \pm SS$	Dışsal Motivatörler $\bar{x} \pm SS$	İçgüdüsel Süreç Motivatörleri $\bar{x} \pm SS$	Hedef İçselleştirme Motivatörleri $\bar{x} \pm SS$	Araçsal Motivatörler $\bar{x} \pm SS$
<b>Hastane</b>					
Devlet Hastanesi (n: 52)	40,44 ± 9,14	21,08 ± 8,32	15,23 ± 7,70	19,15 ± 7,93	18,85 ± 8,65
Üniversite Hastanesi (n:52)	40,65 ± 9,02	22,52 ± 7,51	13,67 ± 6,50	21,58 ± 6,57	15,58 ± 7,91
<i>t test</i>	0,119	0,928	1,115	1,697	2,011
<i>p değeri(sd:102)</i>	0,906	0,356	0,268	0,093	<b>0,047</b>
<b>Toplam Çalışma Yılı</b>					
0-5 Yıl <sup>a</sup> (n: 44)	39,91 ± 9,49	20,36 ± 7,66	15,39 ± 7,67	20,30 ± 7,45	19,05 ± 8,32
6-10 Yıl <sup>b</sup> (n: 17)	45,24 ± 6,66	22,71 ± 9,96	16,12 ± 7,52	23,59 ± 7,19	18,59 ± 8,71
11-15 Yıl <sup>c</sup> (n: 20)	42,50 ± 6,76	24,60 ± 6,35	13,95 ± 6,39	20,15 ± 5,60	19,55 ± 7,86
16 Yıl ve Üzeri <sup>d</sup> (n:23)	36,61 ± 9,87	21,43 ± 7,75	11,87 ± 5,99	18,30 ± 8,20	10,65 ± 5,38
<i>Kruskal Wallis</i>	8,833	4,084	4,594	5,654	18,608
<i>p değeri(sd:3)</i>	<b>0,032</b>	0,253	0,204	0,130	<b>0,000</b>
<i>Anlamlı fark</i>	<i>b &gt; d</i>				<i>a, b, c &gt; d</i>
<i>Ileri analiz p değerleri</i>	a-b: 0,052				a-b: 0,891
	a-c: 0,460				a-c: 0,885
	a-d: 0,229				<b>a-d: 0,000</b>
	b-c: 0,149				b-c: 0,821
	<b>b-d: 0,003</b>				<b>b-d: 0,004</b>
	c-d: 0,077				<b>c-d: 0,000</b>
<b>Şu Andaki Hastanede Çalışma Süresi</b>					
0-5 Yıl <sup>a</sup> (n: 63)	41,37 ± 9,01	21,06 ± 8,38	15,59 ± 7,71	20,90 ± 7,27	18,78 ± 8,42
6-10 Yıl <sup>b</sup> (n: 7)	41,71 ± 7,13	23,00 ± 5,92	13,57 ± 7,37	21,71 ± 6,99	19,57 ± 6,16
11-15 Yıl <sup>c</sup> (n: 18)	40,94 ± 7,79	24,78 ± 5,69	13,00 ± 5,12	19,56 ± 7,37	16,67 ± 8,90
16 Yıl ve Üzeri <sup>d</sup> (n: 16)	36,38 ± 10,66	20,81 ± 8,67	12,00 ± 6,14	18,56 ± 8,05	10,63 ± 5,33
<i>Kruskal Wallis</i>	2,830	3,468	3,501	1,664	13,196
<i>p değeri (sd:3)</i>	0,419	0,325	0,321	0,645	<b>0,004</b>
<i>Anlamlı fark</i>					<i>a, b &gt; d</i>

<i>İleri analiz p değerleri</i>						a-b: 0,914 a-c: 0,345 <b>a-d: 0,001</b> b-c: 0,357 <b>b-d: 0,002</b> c-d: 0,055
<b>Çalışma Pozisyonu</b>						
Yönetici Hemşire (n:10)	36,80 ± 8,52	19,10 ± 8,97	9,90 ± 3,31	19,00 ± 7,77	11,40 ± 7,04	
Servis Hemşiresi (n: 94)	40,95 ± 9,04	22,09 ± 7,80	14,94 ± 7,27	20,51 ± 7,33	17,83 ± 8,34	
<i>Man Whitney U</i>	338,000	396,500	286,500	414,000	252,500	
<i>p değeri</i>	0,145	0,417	<b>0,042</b>	0,536	<b>0,016</b>	
<b>Çalışma Şekli (Zamanı)</b>						
Sürekli Gündüz (n:24)	39,21 ± 10,03	22,88 ± 8,79	11,58 ± 5,61	20,58 ± 7,31	15,38 ± 8,76	
Nöbet (n: 38)	40,61 ± 9,56	22,21 ± 6,83	14,82 ± 7,16	20,42 ± 7,56	16,92 ± 7,67	
Vardiya (n: 42)	41,26 ± 8,05	20,81 ± 8,38	15,76 ± 7,56	20,19 ± 7,35	18,52 ± 8,81	
<i>Kruskal Wallis</i>	0,315	1,116	4,398	0,044	2,303	
<i>p değeri (sd:2)</i>	0,854	0,572	0,111	0,978	0,316	
<b>Mesleği İsteyerek Seçme Durumu</b>						
Evet (n: 74)	40,92 ± 8,90	22,23 ± 8,08	15,04 ± 7,04	21,01 ± 7,40	16,97 ± 8,77	
Hayır (n: 30)	39,63 ± 9,47	20,73 ± 7,53	13,00 ± 7,28	18,77 ± 7,09	17,80 ± 7,56	
<i>t test</i>	0,655	0,872	1,327	1,420	0,453	
<i>p değeri (sd:102)</i>	0,514	0,385	0,188	0,159	0,652	
<b>Hemşire Olmaktan Memnun Olma Durumu</b>						
Evet (n: 43)	40,95 ± 9,82	22,19 ± 8,98	15,65 ± 6,82	20,33 ± 7,72	16,00 ± 9,13	
Hayır (n: 61)	40,26 ± 8,51	21,52 ± 7,15	13,61 ± 7,28	20,39 ± 7,14	18,07 ± 7,82	
<i>t test</i>	0,382	0,418	1,447	0,046	1,237	
<i>p değeri (sd:102)</i>	0,703	0,677	0,151	0,963	0,219	
<b>Hastanede Alt-Üst Arasındaki İletişim</b>						
Hiyerarşik Düzeyde (n:15)	40,33 ± 10,22	20,33 ± 8,67	13,93 ± 8,45	21,40 ± 7,79	19,53 ± 8,36	
Uzak Mesafeli (n: 8)	41,25 ± 7,21	19,88 ± 6,83	11,50 ± 6,02	20,88 ± 9,28	16,50 ± 8,47	
Meslektaşlık İlişkisi İçinde (n: 62)	41,71 ± 8,64	21,81 ± 7,70	14,73 ± 7,07	20,58 ± 7,10	17,65 ± 8,22	
Yakın ve Sıcak (n: 19)	36,63 ± 9,58	23,74 ± 8,61	15,21 ± 6,88	18,63 ± 7,28	14,26 ± 8,89	
<i>Kruskal Wallis</i>	4,079	2,009	1,920	1,440	4,013	
<i>p değeri (sd:3)</i>	0,253	0,570	0,589	0,696	0,260	

Tablo 5.7 incelendiğinde;

Hemşirelerin **çalıştıkları hastane türüne** göre motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları bağımsız gruplarda t testi ile karşılaştırıldı. Devlet hastanesinde çalışanların araçsal motivatörler boyutundaki puan ortalamasının üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamasından anlamlı olarak daha yüksek olduğu ( $t:2,011$ ,  $p=0,047$ ), çalışan hastane türüne motivasyon kaynakları envanterin diğer dört alt boyutundaki puan ortalamaları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı saptandı ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin **toplam çalışma yılına** göre motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutunun puan ortalamaları Kruskal Wallis analizi ile karşılaştırıldı. Çalışma yılına göre içsel motivatörler (Kruskal Wallis:8,833,  $p=.032$ ) ve araçsal motivatörler (Kruskal Wallis:18,608,  $p=0,000$ ) boyutundaki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, dışsal motivatörler, içgüdüsel süreç motivatörleri ve hedeflerin içselleştirilmesi motivatörleri alt boyutlarının puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark olmadığı saptandı ( $p>0,05$ ).

Toplam çalışma yılına göre içsel motivatörler ve araçsal motivatörler alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki farkın hangi çalışma yılından kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi ile ikili karşılaştırma yapıldı.

İçsel motivatörler alt boyutunda;

- toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan grubun içsel motivatörler alt boyutundan aldıkları puan ortalamasının ( $45,24\pm6,66$ ) 16 yıl ve üzerinde çalışan gruptan ( $36,61\pm9,87$ ) anlamlı olarak daha yüksek olduğu ( $p=0,003$ ), diğer ikili karşılaştırmada puan ortalaması arasında ise anlamlı fark olmadığı,

Araçsal motivatörler alt boyutunda;

- 16 yıl ve üzerinde çalışan (hemşirelerin) araçsal motivator boyutundan aldıkları puan ortalamasının ( $10,65\pm5,38$ ), 0-5 yıl arasında çalışanlardan ( $19,05\pm8,32$ ), 6-10 yıl arası çalışanlardan ( $18,59\pm8,71$ ) ve 11-15 yıl arası çalışanlardan ( $19,55\pm7,86$ ) anlamlı olarak daha düşük olduğu (sırasıyla  $p=0,003$ ,  $p=0,004$ ,

p=0,000), diğ er ikili karşılaştırmalarda ise puan ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptandı.

Hemşirelerin **halen çalıştıkları hastanedeki çalışma sürelerine** göre motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutunun puan ortalamaları Kruskal Wallis analizi ile karşılaştırıldı. Halen çalıştıkları hastanedeki çalışan sürelerine göre yalnız araçsal motivatörler boyutundaki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu (KW:13,196 ,p=0,04), içsel motivatörler, dışsal motivatörler, içgüdüsel süreç motivatörleri ve hedeflerin içselleştirilmesi motivatörleri alt boyutlarından alınan puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark olmadığı saptandı.

Araçsal motivatörler alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki farkın hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi ile yapılan ileri analizde çalışma süreleri ikili olarak karşılaştırıldı. 16 yıl ve üzerinde çalışan hemşirelerin araçsal motivatörler alt boyutundaki puan ortalamasının (10,63±5,33) hem 0-5 yıl çalışanlardan (18,787±8,42), hem de 6-10 yıl çalışanlardan (19,57±7,37) anlamlı olarak daha düşük olduğu sırasıyla p=0,001, p=0,002, diğ er ikili grupların puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark olmadığı saptandı (p>0,05).

Hemşirelerin **çalıştığı kurumdaki pozisyonuna** göre motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutunun puan ortalamaları Mann Whitney U testi ile karşılaştırıldığında çalışma pozisyonuna göre içgüdüsel süreç motivatörleri (Mann Whitney U:286,500, p=0,42) ve araçsal motivatörler (Mann Whitney U:252,500, p=0,16) alt boyutundaki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, yönetici hemşirelerin puan ortalamalarının servis hemşirelerinkinden daha düşük olduğu saptandı. Yönetici ve servis hemşirelerinin içsel motivatörler, dışsal motivatörler ve hedeflerin içselleştirilmesi alt boyutlarının puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark olmadığı belirlendi (p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekline/zamanına göre, mesleği isteyerek seçme ve hemşire olmaktan memnun olma durumuna göre ve hastanede alt-üst arasındaki iletişim tipine göre hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutunun puan ortalamaları karşılaştırıldı. Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı belirlendi ( $p>0,05$ ).

Tablo 5.8’de araştırma katılan hemşirelerin motivasyonu etkileyen bazı faktörlere göre motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puan ortalamaları verilmiştir.

**Tablo 5.8. Hemşirelerin Motivasyonu Etkileyen Bazı Faktörlere Göre Motivasyon Kaynakları Envanterinden Aldıkları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N: 104)**

Gruplar	Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Boyutları				
	İçsel Motivatörü	Dışsal Motivatörler	İçgüdüsel Süreç Motivatörleri	Hedef İçselleştirme Motivatörleri	Araçsal Motivatörler
	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$
<b>Hastane Yönetiminin Başarılı Olduğunda Ödüllendirme Durumu</b>					
Evet (n: 2)*	41,50 ± 9,19	28,00 ± 14,14	17,50 ± 13,44	23,50 ± 2,12	23,50 ± 13,44
Hayır (n: 76)	41,88 ± 9,02	21,58 ± 8,09	13,86 ± 7,40	21,14 ± 7,75	17,38 ± 8,28
Kısmen (n: 26)	36,58 ± 8,19	21,96 ± 7,15	15,96 ± 5,81	17,85 ± 5,75	16,23 ± 8,62
<i>Mann Whitney</i>	619,000	947,500	762,500	690,500	896,500
<i>p değeri</i>	<b>0,005</b>	0,755	0,082	<b>0,022</b>	0,482
<b>Çalıştığı Hastaneden Memnun Olma Durumu</b>					
Evet (n: 25)	41,80 ± 9,80	25,40 ± 7,79	14,84 ± 7,12	20,88 ± 7,18	17,68 ± 9,07
Hayır/Kısmen (n: 79)	40,15 ± 8,81	20,66 ± 7,66	14,33 ± 7,18	20,20 ± 7,44	17,06 ± 8,25
<i>Mann Whitney</i>	85,500	703,000	937,500	932,500	961,500
<i>p değeri</i>	0,300	<b>0,030</b>	0,703	0,675	0,843
<b>Çalıştığı Birimden Memnun Olma Durumu</b>					
Evet (n: 51)	41,73 ± 8,41	22,00 ± 8,17	14,71 ± 7,33	20,84 ± 7,53	17,16 ± 9,09
Hayır/Kısmen (n: 53)	39,42 ± 9,54	21,60 ± 7,75	14,21 ± 7,00	19,91 ± 7,21	17,26 ± 7,78
<i>t test</i>	1,308	0,254	0,355	0,649	0,065
<i>p değeri (sd:102)</i>	0,194	0,800	0,724	0,518	0,949

<b>Çalışma Ortamında İş İçin Gerekli Olan Araç ve Gereçlerin Yeterli Olma Durumu</b>					
Evet (n: 20)	39,20 ± 11,16	22,40 ± 7,28	15,21 ± 7,40	18,10 ± 7,85	14,90 ± 9,66
Hayır/Kısmen (n: 84)	40,87 ± 8,50	21,65 ± 8,10	11,25 ± 4,82	20,90 ± 7,17	17,76 ± 8,05
<i>Mann Whitney</i>	795,000	838,500	598,500	673,000	656,500
<i>p değeri</i>	0,710	0,990	<b>0,046</b>	0,168	0,130
<b>Hastanede Hemşireler için Sosyal Etkinlik Yapılma Durumu</b>					
Evet (n: 24)	39,79 ± 9,51	21,00 ± 7,22	12,67 ± 5,67	20,33 ± 6,99	18,10 ± 7,99
Hayır (n: 80)	40,78 ± 8,94	22,04 ± 8,15	14,99 ± 7,46	20,38 ± 7,49	14,25 ± 9,24
<i>Mann Whitney</i>	933,500	861,000	813,000	933,500	686,000
<i>p değeri</i>	0,838	0,444	0,255	0,838	<b>0,034</b>

\*Örneklem sayısı az olduğu için analiz yapılamamıştır.

Tablo 5.8 incelendiğinde;

Hemşirelerin **hastane yönetiminin başarılı olduğunda ödüllendirme durumuna** göre hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutunun puan ortalamaları Mann Whitney U testi ile karşılaştırıldı. İçsel motivatörler (Mann Whitney U:619,000, p=0,005) ve hedeflerin içselleştirilme motivatörleri (Mann Whitney U:690,500, p=0,022) alt boyutundaki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu. Ödüllendirme durumuna göre dışsal motivatörler, içgüdüsel süreç motivatörleri ve araçsal motivatörler alt boyutunun puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark olmadığı saptandı (p>0,05).

Hemşirelerin **çalıştığı hastaneden memnun olma durumuna** göre hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları Mann Whitney U testi ile karşılaştırıldı. Dışsal motivatörler alt boyutundan evet diyenlerin aldıkları puan ortalamalarının (25,40 ± 7,79) hayır diyenlerinkinden (20,66 ± 7,66) anlamlı olarak daha yüksek olduğu (Mann Whitney U:703,000, p=0,030), diğer dört alt boyuttan alınan puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark olmadığı belirlendi (p>0,05).

Hemşirelerin **çalıştığı birimden memnun olma durumuna göre** motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları istatistiksel

olarak karşılaştırıldı. Tüm alt boyutlarda alınan puan ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptandı ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin **çalışma ortamında iş için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli olma durumuna** göre motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları Mann Whitney U testi ile karşılaştırıldı. İçgüdüsel süreç motivatörleri alt boyutunda hayır diyenlerin puan ortalamalarının ( $11,25 \pm 4,82$ ) evet diyenlerin puan ortalamalarından ( $15,21 \pm 7,40$ ) anlamlı olarak daha düşük olduğu (Mann Whitney U:598,500,  $p=0,046$ ), ve diğer dört alt boyuttan alınan puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark olmadığı saptandı ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin **hastanede hemşireler için sosyal etkinlik yapılma durumuna** göre motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutunun puan ortalamaları Mann Whitney U testi ile karşılaştırıldı. Araçsal motivatörler alt boyutunda hayır cevabı verenlerin ( $14,25 \pm 9,24$ ) evet cevabını verenlerin puan ortalamalarının ( $18,10 \pm 7,99$ ) puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark olduğu (Mann Whitney U:686,000,  $p=0,034$ ), diğer dört alt boyutdaki puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark olmadığı saptandı ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin tamamı motivasyonun yüksek olması iş hayatında başarıyı artırır olarak belirtti.

Tablo 5.9'de araştırmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları fiziksel ortamın yeterlilik durumuna göre hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları verilmiştir.



**Tablo 5.9. Çalışma Biriminde Fiziksel Ortamın Yeterlilik Durumuna Göre Hemşirelerin Motivasyon Kaynakları Envanterinden Aldıkları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N: 104)**

Fiziksel Ortam Özellikleri	Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Boyutları				
	İçsel Motivatör $\bar{x} \pm SS$	Dışsal Motivatörler $\bar{x} \pm SS$	İçgüdüsel Süreç Motivatörleri $\bar{x} \pm SS$	Hedef İçselleştirme $\bar{x} \pm SS$	Araçsal Motivatörler $\bar{x} \pm SS$
<b>Aydınlatma</b>					
Yeterli (n: 73)	40,89 ± 9,55	21,01 ± 8,53	13,96 ± 6,90	20,74 ± 7,31	16,63 ± 8,54
Yetersiz (n: 31)	39,74 ± 7,78	23,65 ± 5,99	15,61 ± 7,63	19,48 ± 7,49	18,58 ± 8,07
<i>t test</i>	0,591	1,793	1,083	0,796	1,083
<i>p değeri (sd:102)</i>	0,556	0,077	0,282	0,428	0,281
<b>Isı</b>					
Yeterli (n: 75)	40,39 ± 9,60	21,65 ± 8,23	17,17 ± 8,42	20,31 ± 7,58	20,03 ± 8,24
Yetersiz (n: 29)	40,97 ± 7,52	22,17 ± 7,18	13,40 ± 6,32	20,52 ± 6,84	16,12 ± 8,27
<i>Mann Whitney</i>	1067,000	1059,000	805,000	1080,500	793,000
<i>p değeri</i>	0,882	0,836	<b>0,040</b>	0,959	<b>0,033</b>
<b>Havalandırma</b>					
Yeterli (n: 36)	42,53 ± 9,74	21,81 ± 8,32	14,61 ± 6,59	21,81 ± 7,83	18,17 ± 9,26
Yetersiz (n: 68)	39,50 ± 8,53	21,79 ± 7,76	14,37 ± 7,45	19,60 ± 7,02	16,71 ± 7,95
<i>t testi</i>	1,639	0,007	0,165	1,462	0,842
<i>p değeri (sd:102)</i>	0,104	0,994	0,869	0,147	0,402
<b>Sessizlik</b>					
Yeterli (n: 27)	42,67 ± 8,94	24,85 ± 8,14	14,37 ± 6,15	22,41 ± 6,94	18,96 ± 8,97
Yetersiz (n: 77)	39,81 ± 9,01	20,73 ± 7,61	14,48 ± 7,48	19,65 ± 7,40	16,60 ± 8,18
<i>Mann Whitney</i>	819,500	760,500	990,000	811,000	872,500
<i>p değeri</i>	0,103	<b>0,038</b>	0,713	0,090	0,215
<b>Çalışma Biriminde Giyinme Odası, Dolap, Duş Vb.</b>					
Yeterli (n: 49)	39,12 ± 9,22	21,71 ± 7,67	14,41 ± 6,27	19,33 ± 7,02	17,12 ± 8,51
Yetersiz (n: 55)	41,82 ± 8,76	21,87 ± 8,21	14,49 ± 7,88	21,29 ± 7,57	17,29 ± 8,39
<i>t test</i>	1,528	0,101	0,059	1,366	0,101
<i>p değeri (sd:102)</i>	0,130	0,919	0,953	0,175	0,919
<b>Hastane Yönetiminin Hemşirelerin Motivasyonunu Sağlamak İçin İsteklilik Durumu</b>					
Evet/kısmen (n: 38)	39,53 ± 9,44	22,97 ± 6,89	14,87 ± 5,84	21,11 ± 7,50	15,87 ± 8,44
Hayır (n: 66)	41,14 ± 8,82	21,12 ± 8,44	14,21 ± 7,81	19,94 ± 7,28	17,98 ± 8,36
<i>t test</i>	0,874	1,150	0,486	0,778	1,239
<i>p değeri (sd:102)</i>	0,384	0,253	0,628	0,439	0,218

Hemşirelerin çalışma biriminde fiziksel ortamın özellikleri arasında yer alan **aydınlatma, havalandırma ve çalışma biriminde giyinme odası, dolap, duş vb. olanakların yeterlilik durumu ve hastane yönetiminin hemşirelerin motivasyonunu sağlamak için isteklilik durumuna** göre motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları bağımsız gruplarda t testi ile karşılaştırıldı. Her üç değişkene göre yeterli/yetersiz bulma durumuna göre puan ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı belirlendi ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin **ortam ısı ve sessizlik durumunun yeterliliğine** göre hemşirelerin motivasyon kaynakları ölçeğinin beş alt boyutunun puan ortalamaları Mann Whitney U testi ile karşılaştırıldığında;

- Envanterin iç güdüsel süreç motivatörleri alt boyutunda **ortam ısısının** yetersiz olduğunu ifade eden hemşirelerin puan ortalamaları ( $13,40 \pm 6,32$ ) ortam ısısının yeterli olduğunu ifade eden hemşirelerin puan ortalamalarından ( $17,17 \pm 8,42$ ) anlamlı olarak daha düşük olduğu (Mann Whitney U:805,000,  $p=0,040$ ), benzer şekilde araçsal motivatörler alt boyutunda ortam ısısını yeterli olarak ifade eden hemşirelerin puan ortalamaları ( $20,03 \pm 8,24$ ) yetersiz olarak ifade eden hemşirelerin puan ortalamalarından ( $16,12 \pm 8,27$ ) anlamlı olarak daha yüksek olduğu (Mann Whitney U: 793,000,  $p: 0,033$ ) belirlendi. Hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinin içsel motivatörler, dışsal motivatörler ve hedeflerin içselleştirilme motivatörleri alt boyutlarının ortam ısısının yeterli olup olmama durumuna göre puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark olmadığı ( $p>0,05$ ),
- Envanterinin dışsal motivatörler alt boyutunda **çalışma ortamındaki sessizliğin** yeterli olduğunu ifade eden hemşirelerin puan ortalaması ( $24,85 \pm 8,14$ ), yetersiz olduğunu ifade eden hemşirelerin puan ortalamalarından ( $20,73 \pm 7,61$ ) anlamlı olarak daha yüksek olduğu (Mann Whitney U:760,500,  $p=0,038$ ), ortam sessizliğini yeterli/yetersiz bulma durumuna göre envanterin diğer dört alt boyutundan alınan puan ortalamaları arasında ise anlamlı fark olmadığı saptandı ( $p>0,05$ ).

**Hastane yönetiminin motivasyonu sağlamak için isteklilik durumu** göre hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinin tüm alt boyutu puan ortalamaları bağımsız gruplarda t testi ile karşılaştırıldı. Tüm alt boyutlardaki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı saptandı (Tablo 5.7).

Tablo 5.10'de araştırmaya katılan hemşirelerin yaşlarına ile motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutları puan ortalamaları arasındaki ilişki verilmiştir.

**Tablo 5.10. Hemşirelerin Yaş ile Motivasyon Kaynakları Envanterinin Alt Boyutları Puanları Arasındaki İlişki (N:104)**

Motivasyon Kaynakları Envanterinin Alt Boyutları	r	p
İçsel Motivatör	-0,13	0,198
Dışsal Motivatörler	0,04	0,719
İçgüdüsel Süreç Motivatörleri	-0,12	0,246
Hedef İçselleştirme	-0,22 (r <sup>2</sup> : 0,05)	<b>0,024</b>
Araçsal Motivatörler	-0,40 (r <sup>2</sup> : 16)	<b>0,000</b>

Hemşirelerin yaşı ile motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile incelendi. Hemşirelerin yaşları ile içsel motivatörler, dışsal motivatörler ve içgüdüsel süreç motivatörleri boyutundan alınan puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, hedef içselleştirme puanları ile negatif yönde, zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu (r: -0,22, p: 0,024), araçsal motivatörler alt boyutunda alınan puanlar ile negatif yönde, orta düzeyde ve çok anlamlı bir ilişki olduğu (r: -0,40, p: 0,000) saptandı. Hemşirelerin yaşları arttıkça hedef içselleştirme ve araçsal motivatörler alt boyutlarından alınan puanlar azalmakta idi.

## 6.TARTIŞMA

Çocuk servislerinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyi ve etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın verileri çocuk kliniklerinde çalışan 104 hemşireden elde edildi. Tartışma bulgular doğrultusunda yapıldı.

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş dağılımları 19-53 arasında olup ortalaması  $31,35 \pm 7,05$  yıl idi. Hemşirelerin % 87,5'inin kadın, %56,7'si evli olup, %54,8'inin çocuğu olmadığı, %41,3'ünün lisans ve üzeri öğrenim gördüğü, %67,3'ünün 1400 TL ya da üzeri ücret aldığı belirlendi (Tablo 5.3).

Araştırmaya katılan hemşirelerin meslekte ve kurumda çalışma yılı 0-5 yıl arasında yoğunlaşmakta idi. Hemşirelerin %40,4' ü vardiya usulü olarak çalıştığını, %71,2'si mesleği isteyerek seçtiğini, %58,7'si hemşire olmaktan, %76'sı çalıştığı hastaneden %51'i çalıştığı birimden memnun olmadığını ya da kısmen memnun olduğunu, %59,6'sı alt-üst iletişiminin meslektaşlık ilişkisi içinde olduğunu ifade ettiği belirlendi (Tablo 5.4).

Hemşirelerin çoğunluğu çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin yeterli olmadığını ya da kısmen yeterli olduğunu, fiziksel ortamdaki aydınlatmanın ve ortam ısısının yeterli olduğunu, havalandırmanın, gürültünün ve giyinme odası, dolap, duş vb. eşyalarının yetersiz bulunduğunu (Tablo 5.4), hastane yönetiminin kendilerini tanımadığını, hastane yönetiminin motivasyonu sağlamak için istekli olmadığını, hastane yönetiminin başarı durumunda ödüllendirilmediğini, motivasyonu arttırmak için yönetiminin sosyal etkinlik yapmadığını, taktir edilmediklerini, ücret artışı yapılmadığını, izin verilmediğini, terfi edilmediği, özel günlerin hatırlanmadığını ifade etmekte idi (Tablo 5.5).

Çalışmada hemşirelerin motivasyon durumunu belirlemek amacı ile kullanılan Motivasyon Kaynakları Envanterinin güvenilirlik katsayısına bakıldı Cronch Alfa değeri tüm envanter için 0,86, alt boyutlar için 0,71-0,79 arasında bulundu.

Araştırmada hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinden  $114,38 \pm 39,85$  puan (en düşük 38, en yüksek 192 ) aldıkları belirlendi ve orta düzeyin üstü olarak değerlendirildi. Bu bulgu araştırmada yanıtlanması istenen araştırma sorusunu göstermektedir.

Bulgularda yer alan 5.6, 5.7, 5.8, 5.9 ve 5.10 numaralı tablolar araştırmada yanıtlanması beklenen soruları cevaplamaktadır.

Literatürde cinsiyetin motivasyonu etkilediği kadınların yapısal olarak duygusal etkilenmeye daha açık oldukları için strese daha çabuk girdiği ve olayların etkisinden kurtulmalarının uzun süre alabileceği belirtilmektedir (Özmutaf 2007, Söylemez Bayram 2010, Çiçek 2005). Soyker (2008) çalışmasında sağlık personelinin motivasyonunda cinsiyetin etkili olduğunu, erkek çalışanlarının motivasyonunun daha yüksek olduğunu bulmuştur. Çalışmada hemşirelerin cinsiyetine göre motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı belirlendi ( $p > 0,05$  Tablo 5.6). Ancak erkek hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları kadınlardan daha yüksek idi. Söylemez Bayram (2010) çalışmasında da motivasyon puan ortalamalarını erkeklerde daha yüksek bulmuştur.

Literatürde eğitim düzeyi yüksek bireylerin yıpranma düzeylerinin daha üst boyutta gerçekteştiği, ancak uygulamada eğitim düzeyi yüksek bireylerin yönetimde üst basamaklara çıkma olanağının daha fazla olduğu için görev sorumlulukları ve almış oldukları riskler nedeni ile stres düzeylerinin arttığı buna bağlı olarak ta motivasyon düzeylerinin azaldığı belirtilmektedir (Toker 2007, Aba 2009). Çalışmada hemşirelerin eğitim durumlarına göre motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$  Tablo 5.6). Fark bulunmaması sağlık meslek lisesi mezunlarının sayısının düşük olmasından kaynaklanmış olabilir. Çalışma bulgusu Kurt' un (2007) çalışma sonucu ile benzerdir.

Medeni durumun motivasyonu etkilediği evli olanların iş dışında da yüklendikleri; eş olma, anne olma gibi durumlardan dolayı daha az motive oldukları bildirilmektedir (Söylemez Bayram 2010, Öztürk 2002). Hemşirelerin medeni durumlarına göre yalnızca araçsal motivatörler boyutunun puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$  Tablo 5.6). Çalışmada araçsal motivatörler puan ortalamasının bekar olan hemşirelerin evli olanlara göre anlamlı olarak daha yüksektir. Bunun evli hemşirelerin sorumluluklarının daha fazla olmasından dolayı daha az motive olduklarını düşündürmektedir. Kurt'un (2007) çalışmasında da bekar hemşirelerin toplam motivasyon puan ortalamalarına evli olan hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur.

Çalışmada hemşirelerin çocuk sayısına göre yalnızca araçsal motivatörler boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu saptandı ( $p<0,05$  Tablo5.6). Çocuğu olmayan hemşirelerin araçsal motivatörler puan ortalaması çocuğu olan hemşirelerin puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuç çocuğu olan hemşirelerin anne olmaktan kaynaklanan sorumluluklarının fazla olmasından kaynaklanmış olabilir. Bu bulgu Söylemez Bayram'ın (2010) çalışma sonucu ile benzerdir.

Ücret çalışma karşılığı alınan en önemli motivasyon faktörüdür. Daha çok kazanan insanların işleri ile bütünleştiği ve maddi teşviklerin yerini serbest çalışmak ve başarının takdir edilmesi aldığı, çalışanların performanslarına göre maddi prim ve ödül verilmesinin, başarılarının ödüllendirilmesinin yeni başarıları teşvik edeceği bildirilmektedir (Çiçek 2005, Soyker 2008). Hemşirelerin aylık gelirine göre motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutu puan ortalamalarına bakıldığında, aylık geliri 1400 TL'den az alan hemşirelerin içsel motivatör boyutu puan ortalamasının aylık geliri 1400 TL ve üzerinde olan hemşirelerin içsel motivatör boyutu puan ortalamasında anlamlı olarak daha düşük bulundu (Tablo 5.6). Sonuç literatür (Çiçek 2005, Soyker 2008) ile uyumludur.

Çalışmada devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin araçsal motivatör boyutundaki puan ortalaması üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin puan ortalamasından daha yüksek bulundu (Tablo 5.7). Nedeni çoğu devlet hastanesinde kıdem, ücret gibi ödüllendirme çeşitlerinin uygulanıyor olması ile açıklanabilir.

Motivasyon üzerine çalışma yılının etkisi olduğu, çalışma yılı arttıkça motivasyonun düştüğü belirtilmektedir ( Sarı 1994, Uçar 2003). Çalışmada hemşirelerin toplam çalışma yılına göre motivasyon kaynakları envanteri alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında, çalışma yılına göre içsel motivatör ve araçsal motivatörler boyutundaki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu saptandı ( $p < 0,05$ ). Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan gurubun içsel motivatör boyutundan aldıkları puan ortalamasının, 16 yıl üzerinde çalışan hemşirelerden anlamlı olarak yüksek olduğu, araçsal motivatör boyutundan alınan puan ortalamasının 16 yıldan uzun süre çalışanlarda diğerlerinden anlamlı olarak daha düşük olduğu belirlendi (Tablo 5.7). Bu bulgulara göre deneyim yılı az olan hemşirelerin içsel ve araçsal motivatörlerden etkilendiği ve deneyim yılı arttıkça (ücret, iş fırsatı vb.) araçsal motivatör düzeyinin azaldığı ifade edilebilir. Başka bir deyişle deneyimi az olan hemşirelerin başkalarının taktir ihtiyacını duymadan kendi yaptıklarıyla tatmin oldukları, ücret ve yeni iş fırsatlarının onlar için önemli olduğu söylenebilir. Kurt (2007) çalışmasında bu çalışmadan farklı olarak 0-5 yıl arası çalışan hemşirelerin motivasyon puanlarını diğerlerinden daha düşük bulmuş ve sebebini kuruma henüz oryante olamadıklarından kaynaklandığı şeklinde açıklamıştır.

Motivasyon sürecinin ikinci aşaması davranışlardan oluşur. Bu davranışlar belli bir hedefe varmak için bir araç gibi kullanıldığından bunlara araçsal veya vasıtalı davranış denir. Hedefe ulaşıldığında itici güç ortadan kalkar ve üçüncü aşamaya geçilir. Bu aşamada ihtiyaç doyurulmuş olduğundan dürtü ortadan kalkar ve rahatlama olur. Ancak bu rahatlama devamlı değildir, sonrasında yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve güdüsel olaylar zinciri yeniden başlar. Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarını göz önüne alarak farklı motivasyon araçlarını kullanmalarının yararlı olacağı belirtilmektedir (Öztürk 2002, Çiçek 2005). Çalışmada aynı kurumda çalışma yılına göre motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutlarından alınan puanlara bakıldığında grupların yalnız araçsal

motivatorler boyutundaki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu saptandı ( $p<0,05$ ). 0-5 yıl ve 6-10 yıl süre ile çalışanların 16 yıl ve üzeri süre çalışanlardan anlamlı derecede yüksek puan aldığı belirlendi. Bu sonuç toplam çalışma süresinde olduğu gibi hemşirelerin aynı kurumda çalışma yılı arttıkça hemşirelerin ücret, kıdem gibi beklenti yerine daha rahat çalışma birimlerini, vardiyasız çalışmayı tercih etmelerinden kaynaklanmış olabileceği şeklinde yorumlandı.

Literatürde yönetici hemşirelerin daha düşük motivasyon puanına sahip oldukları belirtilmektedir. Neden olarak yönetici hemşirelerin tepe yönetiminin beklentileri ile çalışanların beklentileri karşılamaya çalışırken daha fazla iş yükü ile stres altında kalmaları gösterilmektedir (Akbaş 2007, Söylemez Bayram 2010). Hemşirelerin çalıştığı kurumdaki pozisyonuna göre motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları karşılaştırıldığında içgüdüsel süreç motivatorleri ve araçsal motivatorler boyutundaki puan ortalamaları arasında servis hemşireleri lehine literatüre paralel olarak istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ( $p<0,05$ ) saptanmış (Tablo 5.7) olup sonuç literatürle aynı doğrultudadır (Akbaş 2007, Söylemez Bayram 2010).

Literatürde vardiyalı/uzun süreli ve değişken saatlerde çalışmanın, hemşireler üzerinde fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik etkileri olduğu belirtilmektedir (Narlı 2007, Soyker 2008, Demirkan 2007). Çalışmada hemşirelerin çalışma şekillerine göre motivasyon kaynakları envanteri alt boyut puan ortalamalarına bakıldığında çalışma şekillerine göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptandı ( $p>0,05$  Tablo 5.7). Ancak gündüz çalışan hemşirelerin hedef içselleştirme ve dışsal motivator alt boyut puan ortalamaları nöbet ve vardiyalı olarak çalışanlardan daha yüksek idi. Söylemez Bayram da (2010) çalışmasında benzer sonuç elde etmiştir.

Literatürde mesleğe kendi isteği ile giren, yaptığı işte başarı ve iş doyumuna önem veren, aynı zamanda çalıştığı kurumun başarısına karşılık beklemeden bulunmayı benimseyen bireylerin motivasyonlarının mesleği istemeyerek seçenlere göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Söylemez Bayram 2010, Öztürk 2002). Çalışmada hemşirelerin mesleği isteyerek seçme ve hemşire olmaktan memnun olma durumlarına



göre motivasyon kaynakları envanteri alt boyut puan ortalamalarına bakıldığında aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı saptandı ( $p>0,05$  Tablo 5.7). Ancak mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puan ortalamaları istemeyerek seçenlere göre daha yüksek idi. Söylemez Bayram'ın (2010) çalışmasında benzer bulgu bulunmaktadır.

Literatürde yöneticilerin katılımcı yönetimi uygulamaları beklenmekte, hiyerarşik, uzak ve mesafeli bir yönetim uygulanamayacağı, çalışanların birbiriyle ve üstleriyle kurdukları iyi bir iletişimin, örgütte çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendireceği, çalışanların kendilerine olan güven ve saygılarını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Ayrıca yönetici açısından iyi bir iletişim ağının, yöneticinin çalışanların görevlerini daha iyi düzenlenmesinde ve denetlenmesinde etkili olacağı, örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağının, gerek çalışanlar için gerekse yöneticiler için motive edici bir özelliğe sahip olduğu kabul edilmektedir (Aba 2009, Çiçek 2005, Demirkan 2007). Çalışmada alt-üst ilişkisine göre hemşirelerin motivasyon kaynakları envanteri puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Yöneticilerin hiyerarşik düzeyde iletişimde bulunduğunu ifade eden hemşirelerin motivasyon kaynakları envanteri alt boyutlarından aldıkları puanların daha düşük olduğu görülmüştür (Tablo 5.7). Sonuç literatür (Aba 2009, Çiçek 2005, Demirkan 2007) ile uyumludur.

Literatürde iş başarısının sağlanmasında çalışanların yetenek ve motivasyon düzeylerinin etkisinin büyüktür. Yeteneksiz bir kişinin başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli ancak motivasyonu düşük bir kişinin de başarısız olması o derece doğaldır. Bu nedenle çalışanların yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda tam olarak kullanmalarının sağlanması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çalışanları motive etmek için örgütlerde motive edici, diğer bir deyişle özendirici araçların yönetimde etkin ve sistemli bir şekilde kullanılması önerilmektedir (Aba 2009, Çiçek 2005, Kırıcı 2007). Motivasyonu arttırmada etkili olduğu belirtilen ödüllendirme durumuna göre hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puanların ortalamalarına bakıldığında, içsel motivatör ve hedeflerin içselleştirilmesi boyutundaki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, yapılan ileri analizde (evet diyenler az olduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır) ödüllendirme durumu için

hayır cevabını verenlerin her iki boyuttaki puan ortalamalarının kısmen diyenlerden anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlendi (Tablo 5.8). Bu sonuç her iki alt boyutun özelliği kişilerin kendini kendi yaptıkları ve kendi hedefleri doğrultusunda motive edebileceği gibi özelliğinin olması nedeni ile hastane yönetimi başarılı olanlara ödüllendirmede bulunmasa bile hemşirelerin kendilerini motive ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Kurt'un (2007) çalışmasında da benzer sonuç bulunmuş ve hemşireleri motive etme konusunda isteksiz olsa da hemşirelerin işlerini yaptıkları, kendi kendilerini motive edebildikleri şeklinde yorum getirilmiştir.

Dışsal motivatörler boyutunda çalıştıkları kurumda takdir ve saygı gören bireylerin mesleki doyum ve motivasyonlarının olumlu yönde etkileneceği kabul edilir. Çalıştığı hastaneden memnun olma durumuna göre hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutlarının puan ortalamalarına bakıldığında yalnız dışsal motivatörler alt boyutunda anlamlı fark olduğu belirlendi. Evet diyenlerin dışsal motivatörler boyutundan aldıkları puan ortalamalarının hayır diyenlerden anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptandı (Tablo 5.8). Bu sonuç bulunduğu hastanede çalışmanın motivasyonu arttırdığını göstermektedir. Ancak çalıştığı birimden memnuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde benzer sonuç elde edilememiştir. Yinede çalıştığı birimden memnun olanların motivasyon envanteri alt boyut puan ortalamaları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur. Söylemez Bayram'ın çalışmasında (2010) ve Öztürk'ün (2002) çalışmasında benzer sonuç elde etmiş ve hemşirelerin dışsal motivatörleri önemsediklerini belirtilmiştir.

Çalışma ortamında iş için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterlilik durumuna göre hemşirelerin motivasyon envanteri alt boyutları aldıkları puanların ortalamalarına bakıldığında evet diyenlerin içgüdüsel süreç motivatörleri puan ortalamalarının hayır diyenlerinkinden anlamlı olarak yüksek olduğu saptandı (Tablo 5.8). Bu sonuç Kurt'un çalışmasıyla benzerlik göstermemektedir. Kurt (2007) çalışmasında hayır diyenlerin evet diyenlerden daha fazla olduğunu saptamış neden olarak motive olmak için araç gereç yetersizliğinden önce var olan daha önemli sorunların çözümlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Literatürde sosyal etkinliklerin, kurum içerisinde birlik ruhunun gelişmesine ve biz bilincinin oluşmasına yardımcı olduğu, çalışanların kalıplaşmış iş ortamı dışında bir araya gelmeleri hem kendi aralarında hem de yöneticileriyle hiyerarşik düzen dışında görüşmeleri birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak tanındığı belirtilmektedir (Çiçek 2005, Kırıcı 2007, Konur 2006). Çalışmada motivasyon kaynakları envanteri alt boyutlarından yalnız araçsal motivatör alt boyutunda anlamlı fark olduğu saptandı. Hastanede sosyal etkinlik yapılıp diyen hemşirelerin araçsal motivatör puanları yapılmıyor diyenlerden daha yüksek bulunmuştu (Tablo 5.8). Sonuç literatür (Çiçek 2005, Kırıcı 2007, Konur 2006) ile uyumludur.

Literatürde çalışma ortamındaki aydınlatma, ısıtma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerin çalışanların iş motivasyonunu etkilediği, çalışma şartlarının istenilen özellikte olmasının çalışanların motive edilmesinde ve verimin artmasına etkili olduğu belirtilmektedir (Soykenar 2008, Söylemez Bayram 2010, Eren 1997). Çalışılan birimde fiziksel ortamın özellikleri arasında yer alan aydınlanma, havalandırma, giyinme odası, dolap, duş vb yeterlilik durumuna göre hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutlarının puan ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı belirlendi. Ancak içgüdüsel süreç motivatörleri alt boyutunda ortam ısısının yeterli olduğunu ifade eden hemşirelerin puan ortalamaları ortam ısısının yetersiz olduğunu ifade edenlerinkinden, benzer şekilde araçsal motivatörler alt boyutunda ortam ısısını yeterli diyen hemşirelerin puan ortalamalarının ortam ısısını yetersiz olarak ifade edenlerin puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptandı. Envanterin dışsal motivatörler alt boyutundan alınan puan ortalamalarının çalışma ortamındaki sessizliğin yeterli olduğunu ifade edenlerin puan ortalaması, yetersiz olduğunu ifade edenlerin puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek bulundu (Tablo 5.9). Sonuç literatür ile uyumludur (Soykenar 2008, Söylemez Bayram 2010, Eren 1997).

Hastane yönetiminin hemşirelerin motivasyonunu sağlamada isteklilik durumuna göre hemşirelerin motivasyon envanterinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında tüm alt boyutlarda isteklilik durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemesine rağmen yöneticilerin bu konuda isteksiz

olduğunu söyleyenlerin motivasyon envanteri alt boyut puan ortalamaları daha yüksek bulundu. Yönetici hemşireler, servis hemşireleri motive etme konusunda isteksiz olsa da hemşireler işlerini yapmakta bu da hemşirelerin mesleki sorumluluk sahibi olduğunu düşündürmektedir (Tablo 5.9).

Hemşirelerin yaşlarına göre motivasyon kaynakları envanterinin alt boyutundan içsel motivatör, dışsal motivatörler ve içgüdüsel süreç motivatörleri boyutundan alınan puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı; hedef içselleştirme puanları ile negatif yönde, zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu; araçsal motivatörler puanları ile negatif yönde, orta düzeyde ve çok anlamlı bir ilişki olduğu saptandı (Tablo 5.10). Bu sonuç aynı zamanda yaş arttıkça motivasyonun azaldığı literatür bilgisi ile de uyumludur. Hemşirelerin yaşları arttıkça hedef içselleştirme ve araçsal motivatörler alt boyutlarından alınan puanlar azalmakta idi. Bunun nedeni zaman geçtikçe çalışma hayatındaki beklentilerinin daha da azaldığı şeklinde açıklanabilir. Kurt'un (2007) çalışmasında da yaş gruplarına göre motivasyon puan dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmış ancak ileri yaş gruplarının motivasyon kaynakları envanteri alt boyutları puan ortalamaları daha düşük bulmuştur. Çalışma sonucu Kurt'un çalışma sonucu ile benzerdir.

## 7.SONUÇ VE ÖNERİLER

Çocuk servislerinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyi ve etkileyen faktörlerini belirlemek amacı ile, İstanbul ilinde yer alan beş hastanenin çocuk servisinde çalışan araştırmayı kabul eden 104 hemşire ile gerçekleştirilen çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edildi:

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş dağılımı 19-53 yıl arasındadır. Hemşirelerin çoğunluğunun kadın, evli, çocuğu bulunmamakta, lisans ve üzeri öğrenim görmüş, 1400 TL ya da üzeri ücret alan, çalışma yılı ve kurumda çalışma yılı olarak 0-5 yıl arasında yoğunlaşan, vardiya usulü olarak çalışan, mesleği isteyerek seçen, hemşirelik mesleğinin bir üyesi olmaktan memnun olmadığını, çalıştığı hastaneden memnun olmadığını / kısmen memnun olduğunu, çalıştığı birimden memnun olmadığını / kısmen memnun olduğunu, alt-üst arasındaki iletişimi meslektaşlık ilişkisi içinde olduğunu, çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin yeterli olmadığını / kısmen yeterli olduğunu, çalışma ortamında aydınlatmanın ve ortam ısısının yeterli olduğunu, havalandırmanın, gürültünün ve giyinme odası, dolap, duş vb. eşyalarının yetersiz bulunduğunu ifade ettikleri belirlendi. Çalışmaya katılan hemşirelerin hastane yönetiminin motivasyonu sağlamakta istekli olmadığını, hastane yönetiminin başarı durumunda ödüllendirme yapmadığını / kısmen ödüllendirdiğini, yönetimin sosyal etkinlik yapmadığını, başarı durumunda, taktir edilme, ücret artışı yapılması, izin verilme, terfi edilme, özel günleri hatırlama gibi uygulamaların yapılmadığı ifade ettikleri saptandı. Hemşireler ayrıca kurumun mesleki beceri ve yetenekleri geliştirme imkanlarının sağlandığını, motivasyonun iş başarısında önemli bir faktör olarak düşündüklerini belirtti.

Hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinden toplamda  $114,38 \pm 38,85$  puan (en düşük 38, en yüksek 192 ) aldıkları ve çocuk servisinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeylerinin ortanın üstünde olduğu,

Bekar olan hemşirelerin evli olan hemşirelerden araçsal motivasyon düzeyinin daha yüksek olduğu,

Çocuğu olmayan hemşirelerin araçsal motivasyon alt boyut puan ortalamalarının iki ya da daha fazla çocuğu olanlardan daha yüksek olduğu,

1400 TL'den az alan hemşirelerin içsel motivasyon alt boyut puan ortalamalarının 1400 TL ve üzerinde alan hemşirelerden daha yüksek olduğu,

Devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin araçsal motivasyon alt boyut puan ortalaması üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerinden daha yüksek olduğu,

Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan gurubun içsel motivasyon alt boyut puan ortalaması daha yüksek olduğu ve 16 yıl üzerinde çalışan hemşirelerin 16 yıldan az çalışanlardan araçsal motivasyon alt boyut puan ortalamasının daha düşük olduğu, ayrıca çalıştıkları hastanedeki çalışma süresi 16yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin araçsal motivasyon alt boyut puan ortalamasının 16 yıldan az çalışanlardan daha düşük olduğu,

Servis hemşiresinin araçsal motivasyon alt boyut puan ortalaması yönetici hemşirelerin daha yüksek olduğu,

Hastanede ödüllendirmenin olmadığı belirten hemşirelerin içsel motivasyon alt boyut puan ortalaması ve hedef içselleştirme motivasyon alt boyut puan ortalaması diğerlerine göre yüksek olduğu,

Çalıştığı hastaneden memnun olan hemşirelerin dışsal motivasyon alt boyut puan ortalaması memnun olmayan hemşirelerden daha yüksek olduğu,

Çalışma ortamında iş için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli diyen hemşirelerin içgüdüsel süreç motivasyon alt boyut puan ortalaması yeterli olmadığını diyen hemşirelerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu,

Hastanede sosyal etkinlik yapılıyor diyen hemşirelerin araçsal motivasyon alt boyut puan ortalaması yapılmıyor diyen hemşirelerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu,

Ortam ısısının yetersiz olduğunu söyleyen hemşirelerin içgüsel motivasyonunun alt boyut puan ortalamasının yeterli olduğunu düşünen hemşirelerinden düşük olduğu, ortam ısısının yetersiz olduğunu düşünen hemşirelerin araçsal motivasyonun alt boyut puan ortalaması yeterli olduğunu düşünen hemşirelerinden daha düşük olduğu, çalışma ortamında sessizliğin yeterli olduğunu düşünen hemşirelerin dışsal motivasyonun alt boyut puan ortalamasının yetersiz olduğunu düşünen hemşirelerden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

**Elde edilen sonuçlar doğrultusunda şunlar önerilebilir;**

- Hastanelerde hemşirelere yönelik motivasyon arttırıcı araçları ( ücret, kıdem, izin vb.) etkili bir şekilde kullanılması,
- Fiziksel ortamdan kaynaklanan, motivasyonu olumsuz etkileyen durumların düzeltilmesi için önlemler alınması,

## 8.KAYNAKLAR

Aba G.: İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama,

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya 2009

Akbaş G.: Servis hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007, (Prof.Dr. Nemciye Sabuncu)

Aksayan S.: Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumunu Etkenlerinin İrdelenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul 1990

Aksayan S.:Hemşirelerin İş Doyumunun Ölçülmesi İçin Geliştirilen Bir Araç: 'Hemşirelik İş Doyumu Ölçeği'. III. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Sivas, 1992, s:807–811

Arısoy B.:Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007

Aşıkoğlu M.: İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul Kitapevi, İstanbul, 1996

Ataman G.:İşletme Yönetimi Temel Kavramlar- Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, 2001, s.142-151

Aydın R.: Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişilerarası Çatışmalara Olan Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2000



Aygın A.: Performans Değerleme ile alışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, (Yrd.Doç.Dr. Turhan Erkmen)

Bakan İ.:alışanları Motive Etmeyi Bilin.Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, İstanbul, 2004,s:236-241

Büyükemirusta H.: Kamuda alışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar: SAÜ, SEDAŞ ve SAKARYA İl Emniyet Müdürlüğü Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007

Can H., Tuncer D.: Ayhan D.Y.: Genel İşletmecilik Bilgisi, Siyasal Kitapevi, Ağustos 2004, 15. Baskı, s. 52-53

Can H.:Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002

Cascio W.: Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill, Inc, 1992, s.112-113

Çiçek D.: Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Sürecinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2005

Demir O. ve Tatar F.: Hemşirelerin Hastane Yönetiminden Beklentilerinin Karşılama Düzeyleri, H.Ü. Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, Ankara, 2000

Demirkan E.: Hemşirelerde Mesleki Motivasyon Eksikliği Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Sosyolojik Bir Çözümleme, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2007

Dereli, Toker: Örgütsel Davranış, Menteş Kitapevi, 3. Baskı, İstanbul, 1995, s. 204

De Cenzo, Robbins: Human Resource Management, Wiley&Sons, Inc, Sixth Edition, 1996, s.100-101

Dinçer Ö., Fidan Y.: İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım,1.Baskı, İstanbul, 1996

Durgun B.:Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması, İ.Ü.

Ekizler H., Tekin N., Cingi E., Engin F.: Klinisyen Hemşirelerin Bilimsel Etkinliklerle Katılmaları ve Yayınları İzleme Durumlarının Değerlendirilmesi, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 4, Ocak-Haziran 1997, S:1, s.9

Eren E.: Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1993

Eren E.: Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2003, s.574

Eren E.:Örgütsel Davranış vı Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları 6.basım, İstanbul 2000, s.473-478

Eren H.; Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık 2. Baskı, İstanbul 1997, s.127

Ergül Ş.: Personel Yönetimi, Araştırma Yayınları No:9, İstanbul 1996, s.80-86

Eroğlu F.: Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul 1995, s.247

Garih Ü.: İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2000, s. 91-111

Gülhan T.: Motivasyonda Manevi Faktörler. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,1994 , (Danışman: Doç.Dr. Erdal Tekarslan)

Gündüz H.: Motivasyon Aracı Olarak Öneri Sistemi, İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996

Güney S.: Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.228

Güney S.: Davranış Bilimleri, Nobel Yayınları 3.basım, Ankara 2006

Gürdal D.: Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana 2006

Hayran O., Sur H.: Güdüleme. Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitabevleri, 1997, s:271-283

İncir G.: Motivasyon İçin Uyum Programları, Verimlilik Dergisi, Sayı 4, 2000

Kaplan M.: Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, (Yrd. Doç Dr. Melih Topaloğlu)

Kaplanoğlu E.A.: Yönetici Hemşirelerin Atılganlık Düzeyi ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006

Kavunçubaşı Ş.: Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2000

Kaynak T.: Organizasyonel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:123, İstanbul, 1990

Kırcı Z.: Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum 2007

Koçel T.: İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul,1995

Koçel T.: İşletme Yöneticiliği,Arıkan Basım Yayın Dağıtım 11.basım, İstanbul 2007, s:483-484

Konur D.: İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, (Danışman:Yrd. Doç. Dr. A. Tuğrul Savaş)

Korkmaz S.: Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tarsus/ Mersin, 2008

Kurt Z.: Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, ( Danışman: Doç. Dr. Aytolan Yıldırım )

Moorhead, Griffin: Organizational Behavior, Literatür Yayınevi, Second Edition, 1989, s.107-108

Özgen H., Öztürk A., Yalçın A.: Temel İşletmecilik Bilgisi, Nobel Kitapevi, 2001, s.150-155

Öztürk H.: Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2002, (Danışman: Prof.Dr. Sevgi Oktay)

Peker Ö.: Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s:115

Pertekin Ç.: Hemşirelik Bakımının Kalite Güvenliğinin Sağlanması, İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksek Okulu, Hemşirelik Bülteni5, İstanbul 1991, S:19, s.15-16

Sabuncuoğlu Z. Tüz M.: Örgütsel Psikoji, Bursa 1998, s.127

Sarı P.: Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Durumlarının İncelenmesi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 1994

Seren Ş., Baykal Ü.: Özel Bir Hastanede Hemşirelik Personeli Yönetiminin İyileştirilmesine Yönelik Bir Uygulama: Hemşirelik Personeli El Kitapçığının Geliştirilmesi, İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksek Okulu, Hemşirelik Bülteni 8, İstanbul 2003, S:51, s:67-68

Seren Ş.: Hastanede Yaşam Değişim Sürecinde Hemşirelerin Rolü, Hastane Yönetim Dergisi, Eylül 2005, s:41

Soykenar M.: Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008, ( Danışman: Prof. Dr. Berna Taner )

Söylemez Bayram G.:İbn-İ Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2010

Şahin N.H., Batıgün A.D.: Bir Özel Hastanede Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres, Türk Psikoloji Dergisi, 1999, s. 39

Şimşek M.Ş.: Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999

Tevruz S.: Davranışlarımızdan Seçmeler, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999, s:79

Toker B.: Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) 2007, s.92-107

Uçar S.: 250 Yataklı Özel Bir Hastanede Çalışan Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Faaliyet Planlarının Oluşturulması, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2003

Utaş-Akhan L.:Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri. M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, (Danışman: Yard.Doç. Dr. Özlem Işıl)

Yalçın S.: Personel Yönetimi, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, 4. Baskı, İstanbul 1991

Yüksel Ö.: İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara 2000, s.141

## 9.EKLER

### EK 1:

#### BİLGİ FORMU

Sayın meslektaşım;

Çocuk servisinde çalışan hemşirelerin motivasyon düzeyi ve etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla planlanan bu çalışmada sizlerin görüşleri son derece önemlidir.

Lütfen tercihlerinizi ilgili seçeneğin yanındaki parantezli bölüme (X) işareti koyarak belirtiniz.

İşbirliğiniz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Narin ŞEN

1- Cinsiyetiniz :

1 Kadın

2 Erkek

2- Medeni Durumunuz :

1 Evli

2 Bekar

3 Dul

3- Yaşınız :.....

4-Kaç çocuğunuz var?

Yok

1

2

Diğer

5-Toplam çalışma süreniz?

0 – 5 yıl

16 – 20 yıl

6 –10 yıl

21 – 25 yıl

11 –15 yıl

26 + yıl

6- Bu hastanede ne kadar süredir çalışıyorsunuz ?

0 – 5 yıl

16 – 20 yıl

6 –10 yıl

21 – 25 yıl

11 –15 yıl

26 + yıl

7- Eğitim düzeyiniz ?

Sağlık Meslek Lisesi

Yüksek Lisans

Ön Lisans

Doktora

Yüksek Okul

8- Aylık ne kadar ücret alıyorsunuz (maaş+ döner vb.):

- 600 - 799 TL  
 800 - 999 TL  
 1000 – 1199 TL  
 1200 – 1399 TL  
 1400 TL +

9- Çalışma pozisyonunuz?

- Yönetici hemşire  
 Servis Hemşiresi  
 Poliklinik Hemşiresi  
 Diğer .....

10- Çalışma şekliniz?

- Sürekli Gündüz  Vardiya  
 Nöbet usulü  Sürekli Gece

11- Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

- Evet  Hayır

12- Hemşire olmaktan memnun musunuz?

- Evet  Kısmen  
 Hayır  Fikrim yok

13- Hastanenizde ast üst arasındaki iletişim nasıl dır?

- Hiyerarşik düzeyde  Meslektaşlık ilişkisi içinde  
 Uzak mesafeli  Yakın ve sıcak

14-Hastane yönetimi başarılı olduğunuzda ödüllendirir mi?

- Evet  Kısmen  
 Hayır  Fikrim yok

15- Çalıştığınız hastaneden memnun musunuz?

- Evet  Kısmen  
 Hayır  Fikrim yok

16- Çalıştığınız birimden memnun musunuz?

- Evet  Kısmen  
 Hayır  Fikrim yok

17- Çalıştığınız ortamda işiniz için gerekli olan araç ve gereçler yeterli midir?

- Yeterli  Kısmen yeterli  
 Yetersiz  Fikrim yok



18- Çalıştığınız birimde fiziksel ortamınız yeterli midir? İşaretleyiniz.

Fiziksel ortam özellikleri	Yeterli	Yetersiz
Aydınlatma		
Isı		
Havalandırma		
Sessizlik		
Giyinme odası, dolap ,duş Vs.		

19- Hastanenizde hemşirelik için yapılan sosyal etkinlik var mı?

- Evet  Kısmen  
 Hayır  Fikrim yok

20- Hastane yönetiminiz motivasyonunuzu sağlamak için istekli mi?

- Evet  Kısmen  
 Hayır  Fikrim yok

21- Cevabınız evet veya kısmen ise hastane yönetiminiz motivasyonunuzu sağlamak için aşağıdakilerden hangilerini yapmaktadır?(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Takdir etme  
 Ücret artışı  
 İzin  
 Terfi  
 Mesleki bilgi ve yetenekleri geliştirme imkanları ( kurs , seminer , kongre .....)  
 Özel günlerin hatırlanması (doğum günü, evlilik yıl dönümü)

22- Sizce, motivasyonun yüksek olması iş hayatında başarıyı artırır mı?

- Evet  Kısmen  
 Hayır  Fikrim yok

**EK 2:****MOTİVASYON ENVANTERİ**  
**J . BARBUTO & R . SCHOLL , 1998 , USA**

Aşağıdaki motivasyon kaynak envanteri ile ilgili sorular yer almıştır.

Her soru 1'den 7'ye kadar derecelendirilmiştir. "1" kesinlikle katılmıyorum ile "7" kesinlikle katılıyorum arasında gösterilmekte olan rakamlar "2,3,4,5,6" katılım derecesini ifade etmektedir.

Her soru için size uygun gelen puanı işaretleyiniz.

**1** **7**  
**Kesinlikle** **Kesinlikle**  
**Katılmıyorum** ..... **Katılıyorum**

	1	2	3	4	5	6	7
1-İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım.							
2- İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim.							
3- İş seçerken genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.							
4- İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.							
5- İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.							
6- Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.							
7- İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.							
8- Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.							
9- Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışabilirim.							
10- İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.							
11- İşte en sevdiğim gün , ücret ödendiği gündür.							
12- İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.							
13- Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.							
14- Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.							
15- Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.							
16- İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.							

17- İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar .									
18- Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.									
19- Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.									
20- Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.									
21- Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.									
22- Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.									
23- Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.									
24- Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.									
25- Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.									
26- Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.									
27- Bu nedene inanmıyorsam çok çalışmam.									
28- Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi savunana ararım.									
29- Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.									
30- Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.									

**EK 3: HEMŞİRELERİN MOTİVASYON DÜZEYİNİ BELİRLEYEN ÖLÇEĞİN  
ALT BOYUTLARI DAĞILIMLARI**

<b>Madde No</b>	<b>Motivasyon Kaynakları Envanterinin Alt Boyutları</b>
	<b>İçsel Motivatörler (Croncb Alfa:0,77)</b>
20.	Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.
22.	Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.
21.	Kişisel davranış standartlarımla tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.
24.	Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.
23.	Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.
19.	Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.
30.	Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkmaması önemli değildir.
7.	İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi işin gereksinimleri belirler
	<b>Dışsal Motivatörler(Croncb Alfa:0,71)</b>
14.	Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.
18.	Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.
13.	Benim için davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.
15.	Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.
17.	İş çevresinde çok arkadaşı olanlar , hayatlarını dolu dolu yaşarlar.
16.	İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.
	<b>İçgüdüsel Süreç Motivatörleri (Croncb Alfa:0,73)</b>
3.	İş seçerken genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.
5.	İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.
2.	İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim.
4.	İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.

1.	İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım.
6.	Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım
<b>Hedef İkselleştirme(Croncb Alfa:0,78)</b>	
26.	Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.
27.	Bu nedene inanmıyorsam çok çalışmam.
29.	Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.
28.	Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi savunamı ararım.
25.	Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam
<b>Araçsal Motivatörler (Croncb Alfa:0,79)</b>	
10.	İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.
8.	Bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım.
11.	İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.
9.	Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışabilirim.
12.	İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.

**Toplam 30 maddenin Croncb Alfa:0,86**

## Ek4:Etik Kurul Onayı



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ  
DEKANLIĞI



Sayı : 22455  
Konu :

İstanbul ...../...../.....  
17 Temmuz 2009

Haliç Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

İLGİ: 29.06.2009 tarihli, 64 sayılı yazınıza:

Enstitünüz Hemşirelik Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof.Dr.SEVİM SAVAŞER'in danışmanlığında Yüksek Lisans öğrencisi NARİN ŞEN'in yürütücülüğünde "Çocuk Servislerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi ve Etkileyen Faktörler" konulu Yüksek Lisans Tezi hakkında ilgi yazınız ve ekleri 07 Temmuz 2009 tarihinde toplanan Fakültemiz Etik Kurulunca müzakere edilmiş olup, etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinizi, durumun adı geçen anabilim dalı başkanlığına bildirilmesini saygılarımla rica ederim.

EKİ:  
1 dosya

EK : 1  
SAYI : 132  
Tarih: 30.07.09  
Celen Evrak

Prof.Dr. Özgün ENVER  
Vekil Dekan ve Etik  
Kurul Başkanı

Not: Yanıtlarda yazımızın gün sayısının belirtilmesi rica olunur.Tel(0212)4143000



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ  
DEKANLIĞI



Konu: Narin Şen hak.

Sayı :  
Konu :

37080

İstanbul ..... / ..... / .....

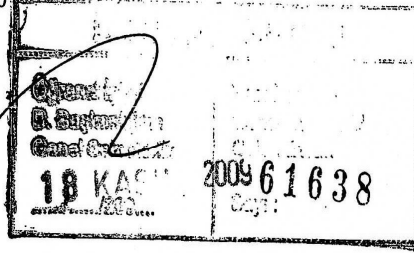
İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

18 Kasım 2009

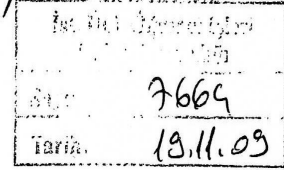
Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof.Dr.SEVİM SAVAŞER'in danışmanlığında Yüksek Lisans öğrencisi NARİN ŞEN'in yürüttüğü "Çocuk Servislerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi ve Etkileyen Faktörler" konulu tez çalışmasını Fakültemizde yapmasında sakınca bulunmadığı hakkında Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğünden alınan 11.11.2009 tarihli, 4429 sayılı yazı ve eklerinin bir fotokopisi ilişikte sunulmuş olup, konu Dekanlığımızca da uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

E ki : 10



Prof.Dr.Özgün ENVER  
Dekan



Not:-Yantılarda yazımızın gün sayısının belirtilmesi rica olunur.Tel:(0212)4143000

## Ek5:İl Sağlık Müdürlüğünden Alınan İzin



T.C  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı :SG.B104İSM.4344743/ 2540  
Konu :Anket İzni hk

21 /10/2009

HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü)

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi **Narin ŞEN**'in “Çocuk Servislerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi ve Etkileyen Faktörler” konulu anket çalışmasını aşağıdaki kurumlarda uygulayabilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup,protokol örneği ektedir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. İbrahim TOPCU  
Müdür a.  
Sağlık Müdür Yardımcısı

**EK:** Protokol Örneği

**Gereği:**

Bakırköy Dr.Sadi Konuk EAH  
Şişli Etfal EAH  
Okmeydanı EAH

**Bilgi İçin:**

Haliç Üni.

Gelen Evrak  
Tarih: 23.10.09  
Sayı: 191  
Ek: —



## PROTOKOL

### Taraflar:

Madde 1-

Bu protokol TC Sağlık Bakanlığı İstanbul Sağlık Müdürlüğü ile *Haliç Üniversitesi/Hastanesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü* Fakültesi/Kliniği arasında düzenlenmiştir.

**Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar Bakırköy Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Şişli Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi** dir.

**Çalışmanın adı Çocuk Servislerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi ve Etkileyen Faktörler** dir.

**Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişiler. Narin ŞEN** dir.

### Konusu:

Madde 2-

a) Bu protokol ilimiz sınırları içinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan koruyucu sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.

b)Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.

c)Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır.

d)Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı Personelinden de yararlanılacaksa ayrıca Sağlık Müdürlüğünden onay alınacaktır.

### Sözleşme şartlarında aykırılık:

Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tesbit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya dahil edilmesi ancak Sağlık Müdürlüğünün onayı olursa olacaktır. Ya da protokol iptal edilecektir.

### Protokolün süresi:

a) Bu çalışmanın yürütücüsü kurumlarımızda .....süre ile çalışmasını yürütecektir.

b) **Başlangıç 19.01.2009 /Bitiş 13.01.2010**

c) Protokol, çalışmanın taraflarca planlanan ve kabul edilen süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.

d)Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak Sağlık Müdürlüğü protokolü daha önce de sonlandırabilir.

### İhtilafların çözümü:

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunlar tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir.

### Yürürlük:

a) Çalışma yayın/tez haline getirilmeden önce Sağlık Müdürlüğünün ilgili şubesi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplum sağlığı açısından sakıncalı verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.

b) Çalışma Üniversite ya da kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası kitapçık halinde İstanbul Sağlık Müdürlüğü Eğitim Şubesine teslim edilecektir.

c)Yürürlük bölümündeki a ve b maddelerinin yerine getirilmediği takdirde kurumumuza ait veriler yayın/proje/tez ....vs gibi bilimsel bir çalışmada kullanılamayacaktır.

d)Çalışmayı gerçekleştiren kişi ya da kişiler kurumda görevlendirileceklerse ayrıca vilayet oluru da alınacaktır.

e) Her çalışmanın biri Sağlık Müdürlüğü personeli olmak üzere en az iki yürütücüsü olacaktır.

f)Yapılacak çalışmalarda Protokole ek olarak vilayet oluru da alınacaktır.

g)Çalışma esnasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için gerek hastanın kendisi ya da yasal vasisinden gerekse etik kuruldan onay alınacaktır.

### Ek Bilgi:

### Taraflar:

...../...../2009

Adı-Soyadı

Narin ŞEN



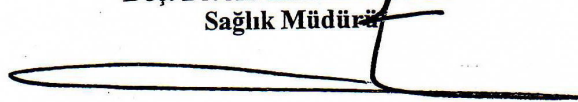
OLUR

...../...../2009

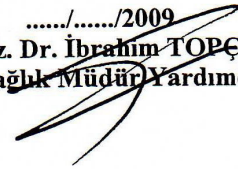
Vali a.

Doç. Dr. Ali İhsan DOKUCU

Sağlık Müdürü



...../...../2009  
Uz. Dr. İbrahim TOPÇU  
Sağlık Müdür Yardımcısı



## 10.ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı** : Narin ŞEN  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : Bulgaristan / 20.01.1987  
**Medeni Hali** : Bekar  
**Yabancı Dil** : İngilizce  
**E-posta Adresi** : na\_rin\_sen@hotmail.com

### Eğitim ve Akademik Durumu

	<b>Mezun Olduğu Kurumun Adı</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
<b>Lise</b>	: Plevne Lisesi	2004
<b>Lisans</b>	: Haliç Üniversitesi HYO	2008

### İş Tecrübesi

**Görev /Süre (yıl)** : Özel Gaziosmanpaşa Hastanesi / YDYBÜ 1 yıl  
İstanbul Üniversitesi Çapa Tıp Fakültesi Hastanesi / Çocuk  
Beslenme-Endokrin-Gastroloji Servisi