

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE  
GÖREV YAPAN SAĞLIK PERSONELİNİN  
ÇALIŞMALARINDA MOTİVASYON VE İLETİŞİM;  
KARAMAN'DA BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan  
Yılmaz KANTAR

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi



T.C.  
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE GÖREV YAPAN SAĞLIK  
PERSONELİNİN ÇALIŞMALARINDA MOTİVASYON VE  
İLETİŞİM; KARAMAN'DA BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan  
Yılmaz KANTAR

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

KARAMAN – 2017

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE GÖREV YAPAN SAĞLIK PERSONELİNİN  
ÇALIŞMALARINDA MOTİVASYON VE İLETİŞİM; KARAMAN'DA BİR  
ARAŞTIRMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi:24.03.2017

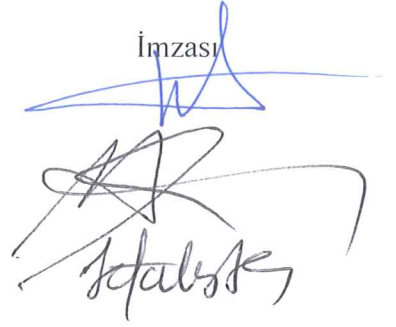
Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Doç. Dr. Haluk DUMAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

Üye: Yrd. Doç. Dr. Sefa USTA

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 09.03.2017 tarihli ve 2017/08-58 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü : Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



## ÖNSÖZ

Sağlık insan hayatında büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle sağlık kurumları ve sağlık çalışanlarına büyük sorumluluk düşmektedir. Sağlık kurumlarının daha etkili ve verimli çalışabilmesi sağlık personelinin etkili çalışmasına bağlıdır. Personelin etkili ve verimli çalışmasını sağlayan etkenler arasında motivasyon ve iletişim araçları öne çıkmaktadır.

İşte bu sebeplerden dolayı, bu çalışmamızda motivasyon ve iletişim arasındaki ilişki gerek teorik gerekse örnek uygulama açısından irdelenerek ortaya konulmaya ve farklı yönleriyle incelenerek araştırılmaya çalışılmıştır.

Öncelikle bu tez çalışmasını hazırlama sürecinde bilgi ve tecrübeleriyle desteklerini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Murat BAY'a, araştırmanın uygulama kısmında değerli görüşleriyle uygulamaya katılan firma yöneticilerine ve çalışanlarına, yine uygulama aşamasında yardımlarıyla katkıda bulunan değerli insanlara ve yaşamımın her anında sevgileriyle, destekleriyle yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Mart 2017

Yılmaz KANTAR

## ÖZET

# SAĞLIK İŞLETMELERİNDE GÖREV YAPAN SAĞLIK PERSONELİNİN ÇALIŞMALARINDA MOTİVASYON – İLETİŞİM İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Yılmaz KANTAR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

Sağlık sektörü hizmetler sektöründe önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Hizmetlerde ürünler gibi bir değere sahiptir. Sağlık hizmetlerinin etkin sunulması fiziksel imkânlarla bağlı olduğu kadar hizmeti sunan personele de bağlıdır. Sağlık hizmetlerinin daha etkin bir biçimde yerine getirilmesinde hastane personeli önemli bir yer tutmaktadır. Hastane personeli doktor, hemşire, laborant, ebe, sağlık memuru, biyolog ve diğer yardımcı personelden oluşmaktadır. Hastane personelinin hastalara daha kaliteli hizmet verebilmeleri için yüksek motivasyona sahip olmaları aynı zamanda iletişim olanaklarının da elverişli olması gerekmektedir. Sağlık hizmeti veren personelinin kaliteli hizmet sunması ve hasta (müşteri) memnuniyetine önem vermesi gerekmektedir.

Bu tezin birinci bölümünde sağlık hizmetlerinin yapısı, hastaneler ve sağlık personeli hakkında genel bilgiler verilmektedir. İkinci bölümünde sağlık sektöründe çalışan personelin motivasyonu ele alınmıştır ve üçüncü bölümde sağlık sektöründe çalışan personelin iletişimi ele alınmıştır ve dördüncü bölümde Karaman devlet hastanesinde görev yapan sağlık personelinin motivasyon ve iletişim düzeyinde etkili olan faktörler nelerdir ve iletişimin motivasyon üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık hizmetleri, Motivasyon, İletişim.

## **ABSTRACT**

### **MOTIVATION İN THE HEALTH PERSONNEL'S WORKING DURING HEALTH FACILITIES- AN APLLICATION ON COMMUNICATION RELATIONSHIP**

Yılmaz KANTAR

Master Thesis

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

The health sector has an important place in the services sector. Services have a value like products. Effective submission of health services depends on the physical facilities as well as the staff who provide the services. Hospital personnel have an important place in the more efficient implementation of health services. The hospital staff consists of doctors, nurses, laborants, midwives, health officers, biologists and other assistant personnel. Hospital personnel should have high motivation to provide quality services to their patients and at the same time, communication facilities should be convenient. It is necessary for healthcare staff to provide quality services and to give importance to patient (customer) satisfaction.

In the first part of this thesis, general information about the structure of health services, hospitals and health personnel is given. In the second part, the motivation of the personnel working in the health sector was discussed and in the third part the communication of the personnel working in the health sector was discussed and in the fourth part the factors influencing the motivation and communication level of the health personnel working in the Karaman state hospital were investigated.

**Key words:** Health services, Motivation, Communication.

# GİRİŞ .....1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Sağlık Hizmetleri, Hastaneler ve Sağlık Personeli

1.1.Sağlık Hizmetlerinin Önemi.....	3
1.2.Sağlık Hizmetlerinin Nitelikleri.....	6
1.3.Sağlık Kuruluşlarından Hastanelerin Tanımı ve Organizasyon Yapısı.....	7
1.4.Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri.....	8
1.4.1.Hizmet Organizasyonu.....	9
1.4.2.Karmaşık-Açık-Dinamik Yapı.....	10
1.4.3.Matriks Yapı.....	11
1.4.4.Süreklilik.....	12
1.4.5.Hastane Çalışanlarının Genellikle Bayanlardan Oluşması.....	13
1.5.Sağlık İşletmelerinde Personel.....	13

## İKİNCİ BÖLÜM

### Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon

2.1.Motivasyon Boyutu.....	15
2.1.1.Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	15
2.1.2.Motivasyon ile İlgili Temel Kavramlar.....	17
2.1.2.1.Moral.....	17
2.1.2.2.Özgerçekleştirim.....	18
2.1.2.3.Özkişisel ve Düzenlenmiş Güdüleme.....	19
2.1.2.4.İş Tatmini.....	19
2.1.3.Motivasyon Teorilerinin Gelişimi.....	20
2.1.3.1.Klasik Yaklaşımlar ve Kapsam Teorileri.....	20
2.1.3.1.1.Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	21
2.1.3.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	25
2.1.3.1.3.McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	28
2.1.3.2.Süreç Teorileri.....	30
2.1.3.2.1.B.F.Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi.....	30
2.1.3.2.2.Beklenti Teorileri.....	31
2.1.3.2.2.1.V.Vroom'un Beklenti Teorisi.....	31
2.1.3.2.2.2.Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	33
2.1.3.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	34
2.1.3.2.4.Locke'un Amaç Teorisi.....	36
2.1.3.3.Motivasyonda Bugünkü Yaklaşım ve Sosyal Motivasyon.....	37
2.1.3.3.1.Sosyal Motivasyon Türleri.....	37
2.1.3.3.1.1.Bağlayıcı Motivasyon.....	37
2.1.3.3.1.2.Statü Motivasyonu.....	37
2.1.3.3.1.3.Bağımlılık Motivasyonu.....	38
2.1.3.3.2.Sosyal Motivasyon Yaratılması.....	38
2.1.3.3.2.1.Üretim Miktarına Göre Aylık İkramiye.....	38
2.1.3.3.2.2.Kâr Dağıtımı.....	38
2.1.3.3.2.3.Ortak Mülkiyet.....	38
2.1.3.3.2.4.Kararlara Katılma.....	39
2.1.4.Yönetim ve Yönetici Açısından Motivasyon.....	39
2.1.5.Motivasyonu Arttırma Yöntemleri.....	41
2.1.5.1.Psiko Sosyal Araçlar.....	41
2.1.5.1.1.Çalışmada Bağımsızlık.....	41
2.1.5.1.2.Sosyal Katılma.....	41
2.1.5.1.3.Değer ve Statü.....	42
2.1.5.1.4.Gelişme ve Başarı.....	42
2.1.5.1.5.Çevreye Uyum.....	42
2.1.5.1.6.Öneri Sistemi.....	42

2.1.5.1.7.Psikolojik Güvence .....	43
2.1.5.1.8.Sosyal Uğraşlar .....	43
2.1.5.2.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar .....	43
2.1.5.2.1.Yetki ve Sorumluluk Dengesi .....	43
2.1.5.2.2.Kararlara Katılma .....	43
2.1.5.2.3.İletişim .....	43
2.1.5.2.4.İş Zenginleştirme .....	43
2.1.5.2.5.İş Genişletme.....	44
2.1.5.2.6.Yarı Otonom Çalışma Grupları.....	44
2.1.5.2.7.Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	44
2.1.5.2.8.Amaç Birliğı .....	44
2.1.5.3.Ekonomik Araçlar .....	44
2.1.5.3.1.Ücret Artışı.....	45
2.1.5.3.2.Kâra Katılma .....	45
2.1.5.3.3.Primli Ücret .....	45
2.1.5.3.4.Ekonomik Ödül .....	45
2.1.5.4.Psikolojik Araçlar .....	46
2.1.5.4.1.Davranış Ölçekleri.....	46
2.1.5.4.2.Psiko-Sosyal Anket Yöntemi .....	46
2.1.5.4.3.Verilerin Anında İşlenmesi Yöntemi .....	46
2.1.5.4.4.Sosyometrik Testler .....	46
2.1.5.4.5.Psiko-Teknik Testler .....	46
2.1.5.4.6.Dilek Kutusu .....	46
2.1.5.4.7.Kişisel Görüşme.....	47
2.1.5.4.8.Klinik Görüşme .....	47
2.1.5.5.Diğer Araçlar .....	47
2.1.5.5.1.Korku.....	47
2.1.5.5.2.Zaman.....	47
2.1.5.5.3.Asgarileştirme/Azamileştirme .....	47
2.1.5.5.4.Uzaklık.....	48
2.1.6.Motivasyonun Birey Açısından Önemi ve Sonuçları .....	48
2.1.6.1.Çatışma Davranışları .....	48
2.1.6.2.Savunma Davranışları .....	48
2.1.7.Hastanelerde Personelin ve Motivasyonun Önemi .....	49
2.1.7.1.Personel Verimliliğı Üzerine Etkileri .....	50
2.1.7.2.Sağlık Kurumlarında Personel Motivasyonunun Önemi .....	53
2.1.7.3.Sağlık İşletmelerinde Personeli Motive Eden Faktörler .....	55

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında İletişim

3.1.İletişim Boyutu.....	58
3.1.1.İletişimin Unsurları .....	58
3.1.1.1.Gönderici.....	58
3.1.1.2.Algılama-Değerlendirme .....	58
3.1.1.3.Mesaj .....	59
3.1.1.4.Kanal .....	59
3.1.1.5.Ahıcı.....	59
3.1.1.6.Geri Besleme .....	59
3.1.1.7.Gürültü.....	59
3.1.2.Kişi İçi İletişim.....	59
3.1.3.Kişiler Arasında İletişim.....	59
3.1.4.Kitlemel İletişim .....	60
3.1.5.Yönetmel-Örgütsel İletişim .....	60
3.1.6.Sözlü İletişim.....	60
3.1.6.1.Sözlü İletişimde Öneriler .....	60



3.1.6.2.Sözlü İletişimde Önerilmeyenler .....	60
3.1.7.Sözsüz İletişim .....	60
3.1.8.İletişimin Temelleri-İletişimde Etkenler .....	60
3.1.8.1.Zamanlama .....	60
3.1.8.2.Beden Dili .....	61
3.1.8.3.Fiziksel Görünüm .....	62
3.1.8.4.Dinleme.....	63
3.1.8.4.1.Etkin ve Etkili Bir Dinleme İçin Yapılması Gerekenler .....	63
3.1.8.5.Dil Kullanımı .....	64
3.1.8.6.Ahlaki Değerler .....	64
3.1.8.7.Bilgi.....	64
3.1.8.8.Eğitim .....	65
3.1.8.9.Kültür .....	65
3.1.8.10.Algı.....	65
3.1.8.11.Bilinç-Bilinçdışı.....	65
3.1.8.12.Alışkanlıklar ve Tutum.....	65
3.1.8.13.İhtiyaçlar ve Beklentiler .....	66
3.1.8.14.Toplumda Alınan Roller ve Statü .....	67
3.1.8.15.Duygu .....	67
3.1.8.16.Mesajın Niteliği.....	67
3.1.8.17.İletişim Becerisi .....	67
3.1.8.18.Cinsiyet.....	68
3.1.8.19.Medya .....	68
3.1.9.İletişim ve Hastane .....	68
3.1.9.1.İletişim ve Hastalık.....	68
3.1.9.2.İletişim ve Hastane Personeli .....	68
3.1.9.2.1.Güvenlik .....	68
3.1.9.2.2.Hizmetli .....	68
3.1.9.2.3.Hemşire .....	68
3.1.9.2.3.1.Hemşire-Hasta-Hasta Yakını İlişkisi.....	69
3.1.9.2.4.Diğer Sağlık Personeli: Röntgen Teknisyeni, Laboratuvar Personeli....	69
3.1.9.2.5.İdari Personel .....	69
3.1.9.2.6.Hekimler.....	69
3.1.9.2.6.1.Güven .....	69
3.1.9.2.6.2.Saygı.....	70
3.1.9.2.6.3.Dil.....	70
3.1.9.2.6.4.Ayrılan Vakit .....	70
3.1.9.2.6.5.Muayene Ortamı .....	71
3.1.9.2.6.6.Hasta Miktarı.....	71
3.1.9.2.6.7.İş Bilinci.....	71
3.1.9.2.6.8.Olumlu Düşünce .....	71
3.1.9.2.6.9.Empati .....	71
3.1.9.2.7.Empati-Sempati.....	71

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon ve İletişim Üzerine Karaman Sağlık Kurumunda Yapılan Bir Araştırma

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	73
4.2.Araştırmanın Evren ,Örneklem ve Sınırlıkları .....	73
4.3.Araştırmanın Yöntemi.....	73
4.4.Analiz Sonuçları .....	74
4.4.1.Güvenilirlik Analizi.....	74
4.4.2.Faktör Analizi.....	75
4.4.3.Korelasyon Analizi.....	83
4.5.Araştırmaya Katılan Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler .....	83

<b>SONUÇ.....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>89</b>



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: İnsanlar Arası İlişkilerde Korunan Mesafe .....	69
Tablo 2: İletişimi Etkileyen Faktörler İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 3: İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 4: İletişimi Etkileyen Faktörler İçin KMO and Bartlett's Test .....	75
Tablo 5: İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin KMO and Bartlett's Test.....	76
Tablo 6: İletişimi Etkileyen Faktörler İçin Açıklanan Toplam Varyans .....	76
Tablo 7: İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin Açıklanan Toplam Varyans .....	78
Tablo 8: İletişimi Etkileyen Faktörler Topluluğu Analizi .....	79
Tablo 9: İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Topluluğu Analizi .....	80
Tablo 10: Extraction Method:Principal Component Analysis .....	81
Tablo 11: Extraction Method:Principal Component Analysis .....	83
Tablo 12: Korelasyon Analizi Sonucu.....	83
Tablo 13:Araştırmaya Katılanların Unvanları .....	84
Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri.....	84
Tablo 15: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları .....	84
Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumları .....	85
Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Yaşları .....	85
Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri .....	86
Tablo 19: Araştırmaya Katılanların Şuanda Çalıştığı İşyeri Kaçınıcı İşyerleri.....	86
Tablo 20. Araştırma hipotezi.....	86

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon-Verimlilik İlişkisi.....	51
Şekil 2:Başarı Sarmalı .....	63
Şekil 3:Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	66
Şekil 4:İletişimi Etkileyen Faktörler İçin Faktör Sayısına Göre Yamaç Eğim Grafiği.....	77
Şekil 5: İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin Faktör Sayısına Göre Yamaç Eğim Grafiği.....	78



## GİRİŞ

İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirebilmek, tüketicilerine mal ve hizmet sunabilmek için çeşitli faktörlere ihtiyaç duyarlar. Bu faktörlerden en önemlisi insandır. İşletmelerde birden fazla personel veya görevli çalıştığı ve insan unsurunun da örgütlerin en önemli ve temel faktörü olduğu için “personel motivasyonu” işletme açısından göz ardı edilmeyecek yere sahiptir.

Motivasyon, çalışan kişilerin mevcut koşullarda örgüt amaçları doğrultusunda, işlerini daha kaliteli, daha hızlı yapmaları ve içlerinde istek uyanması için tanınan ek haklar ve ödünler olarak tanımlanabilir. İşletmelerin başarıları karmaşık ve çok yönlü olan insan faktörünün anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Bir örgütte ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamazlar. Çünkü örgütün sahip olduğu tüm varlıklar, ancak çalışanları aracılığıyla örgütün amaçlarına hizmet edebilmektedir (Akçakaya, 2004: 187-214).

Sağlık hizmetlerinde önemli yeri olan motivasyon ve iletişim unsurlarının en önemli faktörü personeldir. Personelin iş başarılarının artması ve bunun hastane ortamına yansımaları gerekmektedir. Bu nedenle sağlık hizmetlerinin sunumunda temel hedef daha kaliteli bir sağlık bakımı vermektir.

Motivasyon konusu, her kurumda çok önemli olmakla birlikte, sağlık hizmeti sunulan sağlık kurumlarında ve hastanelerde, bu hizmetten yararlanan hastalar ve yakınları açısından hayati öneme sahiptir. Hastanelerde hastalara ve hasta yakınlarına sunulan hizmetlerin, güler yüzlü olmak, işini severek yapmak, mesleki özen ve titizlik göstermek, sır saklamak gibi niteliklere uygun olabilmesi gibi bir kısım özellikler düşünüldüğünde, iyi motive edilmiş çalışanlara gereksinim olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların bu niteliklere uygun olarak, işini yapması, hizmet etmesi aynı zamanda kendisi için de olumlu bir pozitif geri bildirim sağlar. Bu durum, 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 olabilecektir. Hastane, sadece verdiği hizmet nedeniyle değil, onu oluşturan personelin farklı özelliklere sahip

olması nedeniyle de karmaşık bir örgüttür. Benzer büyüklükteki örgütlerle karşılaştığında, hastanede oldukça farklı beceri, yetenek ve birbirine benzemeyen birikimleri olan personel birlikte çalışmaktadır. Bu personel, örgüte farklı beklentileri, ihtiyaçları ve amaçları ile birlikte gelir. Personelin, örgütün amaçları doğrultusunda davranışta bulunmasının sağlanması, örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkiler. Burada hastane yöneticisinin karşısına, farklı özelliklere sahip personelin davranışlarının, hastanenin amaçlarına nasıl yönetileceği sorunu çıkmaktadır. İdarecinin, bu sorunu çözebilmesi, her düzeydeki personelin ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermesi, onları motive etmesi ile mümkün olabilir (Ak, 1990: 58).

İletişim ihtiyacı, toplumsal yaşamın vazgeçilmezlerindendir. Örgütsel perspektiften bakıldığında iletişim, vücuttaki sinir ağı gibi düşünülebilir. Örgütteki çalışanların birbirlerini anlama ve algılama çabaları bu sinir ağı aracılığıyla olmaktadır (Börü, 2007: 427-459).

# BİRİNCİ BÖLÜM

## Sağlık Hizmetleri, Hastaneler ve Sağlık Personeli

### 1.1.Sağlık Hizmetlerinin Önemi

Sağlık, evrensel ve en temel insan hakları arasında, birinci sırada kabul edilen bir haktır. Sağlık, topluluğun diğer canlılarını yakından ilgilendirdiği için, kişiye bırakılamayacak kadar önemli bir konudur. Haklar ve yükümlülükler açısından toplumsal müdahale alanı oluşturur. Sağlık için en sık rastlanılan ve kabul gören tanım Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'nün anayasasında yapılmış olandır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'nün anayasasında sağlık, yalnızca hastalık ya da sakatlığın olmayışı değil, beden, ruhen ve toplumsal yönden tam iyilik durumu olarak tanımlanmaktadır (Yolcu, 2006: 1-7).

Sağlık hizmetlerinde birey en önemli faktördür. Bireylere verilen sağlık hizmetlerinin daha kaliteli ve daha teknolojik olması için gerekli çalışmalar yüzyıllar boyunca devam etmektedir. Yapılan bu çalışmalar günümüzde birçok alanda etkisini göstermektedir. Verilen hizmetin kalitesi arttıkça insan sağlığının önemi daha da belirgin hale gelmektedir. Tabii bu hizmetleri sunabilmek için dikkati çeken bir unsurda ekonomik harcamalar. Bu çalışmalar esnasında yapılan yatırımlar ve harcamalarda sağlık da diğer etken olarak göze çarpmaktadır.

Sağlık hizmetleri, 224 sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Kanunu'nda, "insan sağlığına zarar veren çeşitli faktörlerin yok edilmesi ve toplumun bu faktörlerin tesirinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedeni ve ruhî kabiliyetleri azalmış olanların işe alıştırılması için yapılan tıbbi faaliyetler" olarak tanımlanmıştır. Benzer bir tanım, Dünya Sağlık Örgütü'nün ana sözleşmesinde de yer almaktadır. Sözleşmenin 2.maddesinin (c) fıkrasına göre sağlık hizmetleri, insan sağlığına zarar veren değişik ve çok çeşitli etkenlerin yok edilebilmesi, hastalıklara tanı konulması için hasta muayenesi ve gerektiğinde tedavi, bedensel, akılsal yeteneklerin kaybı ve azalma durumunda bu yeteneklere yeniden kavuşturma konusunda tıbbi bakım çalışmalarının tümüdür. Sağlık hizmetlerinin tüketimi, genellikle hastalık ya da hastalık belirtisinin oluşması durumunda başlamaktadır (Özer, 2014: 67).

Sağlık hizmetine olan ihtiyacın yeri, zamanı, ölçüsü ve kimlerce isteneceği önceden belirlenemez. Örneğin bulaşıcı ve salgın hastalık epidemileri, sağlık hizmet talebi ve tüketiminde patlamaya yol açarken, ekonomik krizler talebi azaltır. Sağlıklı bir insanın

kaza geçirmesi sonucu, aniden sağlık hizmetine ihtiyaç duyması halinde, sağlık hizmetine olan ihtiyacını önceden belirlemesi mümkün olamaz (Tokalaş, 2006: 14-15).

Sağlık hizmetlerinin temel amacı, kişilerin hasta olmalarını önlemektir. Ancak, her türlü çabaya rağmen herkesi, her hastalıktan korumak mümkün olmaz ve bazıları hastalanır. İşte bu gibi durumlarda, sağlık hizmetlerinin ikinci amacı olan “hastaların tedavisi” söz konusu olur. Bugün mevcut bilgilerle ve yöntemlerle her hasta iyileştirilemez ve bazıları ölür, bazıları ise eskisi gibi olamazlar, yaşamlarını engelli olarak sürdürmek zorunda kalırlar (Özer, 2014: 68).

Sağlık hizmetlerinin sonuncu amacı engellilerin başkalarına bağımlı olmadan, kendi kendilerine yeter biçimde yaşamalarını sağlamak yani rehabilite etmektir. O halde sağlık hizmetlerini şu şekilde sınıflandırabiliriz (Özer, 2014: 68-69): *Koruyucu sağlık hizmetleri. Tedavi edici sağlık hizmetleri. Rehabilite edici sağlık hizmetleri.*

**Koruyucu Sağlık Hizmetleri:** 15.05.1987 tarihli ve 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu’nda belirtilen sağlık hizmetleri kapsamında bulunan koruyucu, teşhis, tedavi ve rehabilite edici hizmetlerden birincisi koruyucu sağlık hizmetleridir. Sağlığı koruyucu hizmetlerde kişinin doğrudan yararlanması ikincil, bir bütün olarak toplumun yararlanması asıl amaçtır. Koruma hizmeti hem aşılama kişiye bağışıklık verir, hem de bulaşıcılığı azaltarak kamusal fayda yaratır. Sağlık koruma,<sup>1</sup> sağlıklı insanların sağlam kalmasını amaçlar. Sistemli ve belirli zamanlarda aşılama dışındaki hastalığı önleyen, koruyucu sağlık hizmetleri; çevre temizliği, pazarlanan besin maddelerinin tüketime elverişlilik standartları ve başka yasal düzenlemelerdir. Bu faaliyetlerde ve düzenlemelerde toplumu hastalıktan korur, hastalığa direnci artırarak toplumsal fayda yaratır (Bulutoglu, 2008: 263-264).

Koruyucu sağlık hizmetleri sağlıkta önemli bir faktördür. Bu konuda yapılan çalışmalarda sağlığın daha ileri basamaklara çıkmasında büyük önem arz etmektedir. Toplumsal düzeyde sağlığı geliştirmek istiyorsak aşılama, dengeli beslenme, çevrenin güvenli hale getirilmesi, fiziksel ve psikolojik yönden güvenli hale getirmektir.

**Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri:** Hastalık, sakatlık gibi durumlarla karşılaşanların, bu durumların yarattığı zararlardan kurtarılması için yapılan hizmetlerdir. Kişilerin çalışma gücündeki geçici veya sürekli kayıp nedeni ile kazancın da kesilmesi ile neticelenen çalışma gücünün kişiye yeniden fazlası ile kazandırılması gayretleridir. Ayakta tedavi,

---

<sup>1</sup> Önleyici hekimlik.



yatarak tedavi ve evde bakım hizmetleri olarak çeşitli şekillerde uygulanabilir. Koruyucu sağlık hizmetlerine göre tedavi edici sağlık hizmetleri daha maliyetli bir sistemdir. Ayrıca tedavi edici sağlık hizmetlerinde kişisel fayda daha ağır basmaktadır. Hizmetten faydalanan doğrudan bir özel fayda elde etmektedir. Dışsal fayda ise kişinin tedavi edilmesi sonucu toplumdaki diğer bireylere hastalık bulaştırma riskinin azaltılması ya da tedavi altına alınması ile topluma verebileceği zararların önüne geçilmesi halinde ortaya çıkar (Tokalaş, 2006: 23). Tedavi edici hizmetlerin başında birinci basamak sağlık hizmetleri gelmektedir. Hastaların ilk başvurdukları evde ve ayakta tedavi edildikleri kuruluşlardır. Birinci basamakta tedavi edilemeyen hastalar ikinci basamakta uzmanlar tarafından tedavi edilirler. Bu hizmetlerin verildiği en üst düzeyde tıp teknolojisi olarak kullanılan üçüncü basamak tedavi merkezidir. Tedavi edici hizmetlerin basamaklar halinde ele alınmasının nedeni bu basamaklar arasında bir hasta sevk sisteminin gerekliliğini vurgulamaktır.

**Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetleri:** Bu tip hizmetler, tıbbi ya da sosyal rehabilitasyonu içerir. Bedensel özürsüzlük için tıbbi rehabilitasyon; motivasyon, uyum ve moral kaybı yaşayan bireyler için sosyal rehabilitasyon hizmetleri verilebilir. Koruyucu hizmetin bireyi koruyamaması, tedavi edici hizmetin de bireyi sağlığına dönme yolunda tam bir sonuç vermemesi durumunda, bu tür hizmetler üçüncü bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır (Dağlı, 2006: 22).

Sağlık hizmetleri, toplumun sağlık düzeyini yükseltmek amacıyla planlanır, izlenir, değerlendirilir ve yeniden planlanır. Bu amaca yönelik olarak kullanılacak araçların tamamı hedeflere ulaşabilmenin yollarıdır (Özer, 2014: 69).

Genel hedefler; *sağlık hizmetlerinin kapsayıcılığını, ulaşılabilirliğini, adil olmasını, etkililiğini, verimliliğini yükseltmek* şeklinde ifade edilebilir. Bunların yanında hizmetlerin yaygınlığı, sürekliliği ve ulaşılabilirliği gibi özellikleri taşıması artık yeterli olmamakta, yaygın, sürekli ve ulaşılabilir olan hizmetlerden insanların ne kadar hoşnut olduğu da önemlidir (Yıldırım, 2001: 1140-1145).

Rehabilitasyon edici sağlık hizmetleri bedensel ve ruhsal yönden çöküşe uğramış hastalarda büyük önem arz etmektedir. Kişinin ruhsal ve bedensel olarak kendini hazır ve güvende hissedinceye kadar geçen zamanda rehabilitasyon edici sağlık hizmetleri çok faydalı olmaktadır.

Günümüzde sağlık hizmetlerinin gerektiği zaman, gereken nitelikte bulunabilmesi ve hizmetlerin finanse ediliş biçimi tüm toplumlardaki bireyleri farklı ölçülerde ilgilendiren bir konudur. Toplumun sağlık düzeyini yükseltmek, daha sağlıklı ve daha iyi bir dünyada yaşamak ve gelecek kuşaklara daha iyi koşullarda büyümesini sağlamak, bütün insanların ve bütün ülkelerin özlemidir. Devletin görevi; vatandaşın sağlıklı bir ortamda yaşamasını sağlamak, ona sağlığını koruma bilinci vermek ve bunun için gerekli altyapıyı oluşturmaktır (T.C.Sağlık Bakanlığı, 2001).

## **1.2.Sağlık Hizmetlerinin Nitelikleri**

Sağlık hizmetleri gerek teknoloji yoğun ağırlığı gerekse de insan faktörüne dayanması açısından arzı son derece pahalı olan bir özelliğe sahiptir. Zira sağlık hizmetlerinde teknoloji kullanımı hem fazladır hem de her geçen gün bilimsel ilerlemelerde yeni teknolojiler gerektirir.

Sağlık hizmetleri; insan sağlığı ile doğrudan ilişkili olması, hizmette çok yönlü alanların yer alması, hizmet birimlerinin çeşitliliği ve yaygınlığı ile diğer sektörlerden farklı bir özelliğe ve önceliğe sahiptir. Sağlık hizmetleri, çeşitlilik göstermesi ve insan hayatının kalitesi ile doğrudan ilişkili olması nedeniyle yönetim açısından önemli özellikleri olan bir alandır. İkinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği hastanelerde; otelcilik hizmetlerinin yanı sıra, poliklinik, laboratuvar, röntgen ve ameliyathane hizmetleri gibi geniş bir yelpazede sunulan hizmet çeşitliliği, sağlık yöneticiliğini karmaşık hale getirir. Üstelik herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar, en fazla üretim azalması ya da parasal zarar ile sonuçlanırken, sağlık yönetimindeki yanlış kararların bedeli insan hayatı ile ödenir (Özer, 2014: 70).

İşte bu nedenle, sağlık hizmetlerinin yönetimi, insan sağlığı konusunda olduğu kadar, sosyoloji, psikoloji, iletişim, insan kaynakları, işletme, muhasebe, hukuk ve ekonomi gibi alanlarda da bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektirir (Hayran, 2000: 28-31).

Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri (Tengilimoğlu vd. 2009: 40):

-Hizmetten sağlanan doyumunu ve kaliteyi önceden belirlemek çok zordur, çünkü sağlık hizmetlerinin çıktıları hizmet verildikten sonra belirlenir.

-Sağlık hizmetlerinin ikamesi yani stoklanması yoktur. Hasta gelir ve hizmeti alır.

-Sağlık hizmetlerinin tüketimi her zaman planlı değildir. Örneğin, acil bir durumla karşılaşıldığı zaman en yakın hastaneye başvurulur. Hizmeti kullanmak büyük ölçüde rastlantısaldır.

-Sağlık hizmeti istenildiği zaman alınıp, istenildiği zaman alınmayacak hizmet değildir. Kişilerin sağlık ile ilgili bir problemi olduğunda bu hizmeti almak zorundadır.

-Sağlık hizmetinin boyutunu ve kapsamını hizmetten yararlanan değil, hekim belirler. Sağlık kurumlarında verilecek hizmeti hastanın talep etmesi önemlidir fakat hizmetin boyutunu örneğin; muayene olmak için hastaneye giden bir hastaya yapılacak ayrıntılı testler doktor tarafından belirlenecektir.

-Sağlık hizmetlerinde tüketicilerin davranışları değişkendir. Hasta ve yakınları aynı durumla birden fazla karşılaştıkları zaman aynı tepkiyi geliştirmeyebilir. Örneğin; ilk başvurduğunda verilen bir hizmetten memnun kalan bir hasta ya da yakını ikinci defa aynı hizmeti aldığı anda memnuniyet duymayabilir.

-Sağlık hizmetlerinin bir bölümü toplumsal nitelik ve kamu malı özelliği taşır.

-Sağlık hizmetlerinin çıktısı paraya çevrilemez. Verilen sağlık hizmetlerinin hasta ve yakınlarında oluşturduğu olumlu ya da olumsuz duyguların değerlendirilmesi parayla ölçülemez.

-Garantisi yoktur, önceden test edilemez; herhangi bir hata, telafisi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir; hizmetlerin yetersizliği toplumsal sorunlara yol açar; dışsal yarar ya da zarar söz konusudur.

Sağlık sektörü, herhangi bir sanayi kolundan, hizmet sektöründen ya da sivil toplum kuruluşundan farklı özelliklere sahip; yönetiminden, iletişimine kadar pek çok alanda özel beceriler gerektiren bir alandır. Çünkü dünyada hiçbir ürün ya da hizmet yoktur ki insan sağlığının önüne geçebilsin. Böylesine farklılık gösteren ve temelde insan yaşamı gibi dünyanın en kutsal kavramını ilgilendiren bir alanda yürütülen çalışmaların da aynı derecede titizlikle yerine getirilmesi kaçınılmazdır (Özer, 2014: 71).

### **1.3.Sağlık Kuruluşlarından Hastanelerin Tanımı ve Organizasyon Yapısı**

Hastaneler ilk kurulduklarında kimsesi olmayan yoksul hastaların bakımı için kurulmuş ve genelde dini kuruluşların ya da hayır kurumlarının bünyesinde bulunmuştur. Bunun sonucunda doğal olarak tıp mesleğinden olmayan kişiler tarafından yönetilen hastanelerde bu durum on dokuzuncu yüzyılın sonuna kadar devam etmiştir. Tıp alanındaki

ilerlemelere paralel olarak, hastaların tıbbi ve cerrahi bakımları için hastanelerde çalışan doktorlar da önem kazanmış ve hastane yönetimleri doktorlara bırakılmıştır(Kılınç, 2005: 88).

Kökene itibariyle tarihin en eski organizasyonlarından biri olan hastaneler günümüzde, toplumda önemli bir konuma yükselmiştir. Bunun iki sebebi vardır: Birincisi, hastanelerde iyileştirici ve koruyucu olmak üzere iki farklı sağlık hizmetinin sunuluyor olmasıdır. Sağlıklı yaşamak her bireyin temel gereksinimidir ve insanların sağlıklı yaşamalarında hastanelere düşen görev giderek önem kazanmaktadır. Hastanelere verilen önemin artmasının ikinci sebebi ise, hastanelerde sunulan hizmetin maliyetinin büyük çoğunlukla yüksek olmasıdır. Bir ülkedeki hastaneler, kâr amacı gütsün veya gütmesin, toplumun tüm kesimlerine hitap ederler. Bundan dolayı tarım sektörü, imalat sektörü ve hizmet sektöründe iş gören kişiler rahatsızlandığında ya da herhangi bir iş kazası meydana geldiğinde bu sisteme başvurulur (Bıyıklı, 2007: 11).

Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde ise hastaneler; "hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta/yatarak gözlem, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri; aynı zamanda doğum yapılan kurumlar" olarak ifade edilebilir (Özer, 2014: 72).

Hastaneler aynı zamanda geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir. Girdileri alır, bunları yarar sağlayabilecek şekilde çıktılara dönüştürür (Uyanık, 2011: 15).

Sağlık kurumlarının girdileri hastalar, insan gücü, malzeme, fiziksel ve parasal kaynaklardır. Çıktıları ise, hastaların ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimleri, araştırma geliştirme faaliyetleri gibi toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkı sağlamaktır.

#### **1.4.Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri**

Sağlık sistemi içerisinde önemli bir yeri olan hastanelerin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Hastaneler hizmet işletmeleridir. Ancak; hastanelerde hizmet üretimi ve satışı diğer mal ve hizmet üreten işletmelerden farklıdır (Özer, 2014: 73).

Çünkü sunulan hizmet hastalara verilen tedavi ve bakım hizmetidir. Bu hizmetin kalitesini belirleme ve değerlendirme güç olduğundan, hastaneler diğer birçok işletmelerden ayrılırlar (Seçim, 1991: 21).

Üretim işletmelerinde üretilen ve satılan bütün değerler elle tutulur, ölçülebilir yapıdadır. Bu nedenle, bunların miktarını izlemek oldukça kolaydır. Ancak sağlık hizmetlerinde; her hastanın farklı kişisel ve fiziksel özelliklere sahip olması, bunun sonucunda her hastaya farklı tanı, tedavi uygulanması, hastaların hastaneden farklı çıktı olarak ayrılmasına sebep olmakta, buda hastane hizmetlerinin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Özer, 2014: 73).

Bunu sağlayabilmek için hastane departmanları ve personel vardiyalar halinde çalıştırılır. Hizmet kurumları olarak hastanelerin önde gelen özelliği hastalara sunulan tedavi hizmetlerinin türünü, içeriğini ve kalitesini tespit etme ve değerlendirme durumunda olmamalarıdır. Bu durum, hastaneleri diğer organizasyonlardan ayıran bir özelliktir. Hasta, kendisi için gerekli olanı bilmediğinden suistimale açıktır. Hastanın menfaatinin gözetilmesi hastanenin görevidir (Selvi, 2008: 62-67).

Hastaneler din, millet, renk, yaş ayırt etmeksizin herkesin hizmetindedir. Ufak rahatsızlıklardan büyük rahatsızlıklara kadar 7/24 bireylerin hizmetinde çalışmaktadır. Bu nedenle hastanelerimizde çalışan sağlık personelinin önemi büyüktür. İnsanlar için ne kadar ihtiyaç olduğu bu anlamda önem kazanmaktadır.

#### **1.4.1.Hizmet Organizasyonu**

Organizasyonları farklı kıstaslara göre sınıflandırarak yönetimlerini ve yapısal özelliklerini inceleyen bazı çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan biri de Blau ve Scott tarafından yapılan sınıflandırmadır. Blau ve Scott, organizasyonları, organizasyonun var oluşundan öncelikte kimin yararlandığı kıstasına göre sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre organizasyonları, “yalnızca üyelerinin çıkarlarını koruyan, üyeleri için faaliyette bulunan ortak yarar sağlayan kuruluşlar; öncelikle müşterilerine yarar sağlayan hizmet organizasyonları ve kamu yararına faaliyet gösteren kuruluşlar” olarak kategorileştirmişlerdir. Hastaneler ise öncelikle müşterilerine yarar sağlayan hizmet organizasyonları arasında sayılmıştır (Özer, 2014: 74).

Çünkü hastanelerin var oluşundan yararlananların başında hastanenin müşterileri veya hastalar gelmektedir. Diğer bir deyişle hastaneler hastaların tedavi görmeleri amacına dayalı olarak mevcudiyetlerini sürdürmektedirler. Çünkü gerek hastanelerde; gerekse diğer organizasyonlarda, organizasyonun hayatını sürdürebilmesi, birinci derecede çıkarlarına hizmet ettiği kimselere yararlı olmaya devam etmesine bağlıdır. Dolayısıyla hastalara tedavi hizmeti veremeyen bir hastanenin, üyelerinin menfaatini koruyamayan bir

sendikanın, sahibine kar sağlayamayan bir işletmenin, toplum yararına faaliyet gösteremeyen bir polis örgütünün mevcudiyetinin de anlamı olmamaktadır. Ancak toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunması nedeniyle hastanelerin kamu yararına faaliyet gösteren kuruluşlar arasında yer aldığı ileri sürülebilir. Fakat hastanelerin esas kuruluş nedeni hastalara tedavi hizmeti vermek olduğu için, hizmet organizasyonları arasında sayılmıştır (Seçim, 1991: 107).

Hizmet kuruluşlarının, dolayısıyla hastanelerin en önemli özelliği hastalara verilen tedavi hizmetlerinin türünü, niteliğini ve kalitesini belirleme ve değerlendirme durumunda olamamalarıdır. Bu husus, hastaneleri diğer pek çok organizasyondan ayıran önemli bir özelliktir (Yıldız, 2008: 26).

Hasta, kendisi için gerekli olanı öngöremediği için istismara açıktır. Onun menfaatinin korunması, hastanenin görevidir. Bu görevin layığıyla yerine getirilebilmesi, hastane görevlilerinin, hastanın sağlığını ön planda tutmalarıyla mümkündür. Hastanın kendisine uygulanan, tedaviyi kontrol etme olanağı olmadığından tedavi hizmetlerinin gözetimi ve denetimi, tıbbi hizmetlerin organizasyonunda önem kazanmaktadır. Özellikle hastanelerde yapılan klinik araştırmalar, hasta açısından risk unsuru taşıdığından, bu gözetim ve denetim konusu daha da önemli hale gelmektedir (Özer, 2014: 75).

Hastanelerde temel amaç her türlü koruyucu önlemlere rağmen oluşabilecek hastalık durumunda erken teşhis, hızlı ve etkin tedavi ve hastanın kısa zamanda eski konumuna getirilmesidir. Bu amacı gerçekleştirirken eldeki kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılması hasta ve toplum tatmininin sağlanması gerekmektedir.

#### **1.4.2.Karmaşık-Açık-Dinamik Yapı**

Hastaneler, benzer büyüklükteki diğer organizasyonların içinde en karmaşık olanıdır. Hastanenin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık olmasıdır (Özer, 2014: 75).

Hastaneyi etkileyen çevre faktörlerinin çok fazla olması, hastaneye hizmet almaya gelen kişinin isteğinin, acil ve hayati olması nedenleriyle hastanenin 24 saat kullanıma hazır halde bulundurulması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için hastane bölümleri ve personel vardiyalar halinde çalıştırılır. Bunun bir sonucu olarak, hastanede tam kapasite

çalışmayan ve zarar eden servisler veya birimler kapatılmamaktadır. Bu ise, hastanede fazla sayıda personel istihdamına yol açmaktadır (Sevin, 1998: 9).

Hastanelerdeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma; yapısal karmaşıklığa neden olan etmenlerden biridir. Hizmet içi eğitim çalışması ile yetiştirilen yardımcı sağlık personelinin, oldukça yüksek seviyede eğitilmiş beyin cerrahına kadar değişen insan kaynakları, yapılan faaliyetlerin yaşam ve ölüm ile ilgili olması, hastanelerin karmaşık örgütler olarak adlandırılmasında önemli rol oynar. Bu kadar değişik yapı ve özellikteki sağlık çalışanın işlemleri arasındaki uyumun sağlanması, bizzat kendisi bir sorun teşkil etmektedir. Bu sebeple hastane organizasyonlarında koordinasyon, halkla ilişkiler ve haberleşme araçları örgütün başarısı açısından önem taşıyan konular olmaktadır (Kaya, 2007: 54).

Hastanedeki karmaşıklığın diğer bir nedeni de kullanılan teknolojinin karmaşık oluşudur. Tıbbi teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, teşhis ve tedavide kullanılan cihazlar, hem miktar olarak artmış hem de yalnızca uzmanların kullanabileceği bir özellik dolayısıyla hastanedeki aşırı uzmanlaşmanın diğer bir nedenini, bu teknolojik gelişmeler oluşturmaktadır. Teknolojik karmaşıklık konusunda fikir verebilmek için, 1969 yılına kadar hastanelerde kullanılmak üzere 100.000 değişik cihaz üretilmiş olduğunu belirtmemiz sanırım yeterli olacaktır (Şehsuvaroğlu vd. 1984: 127).

Hastanelerin eğitim fonksiyonları örgütsel karmaşıklığı beraberinde getirmektedir. Hastanelerin eğitim fonksiyonu; eğitim hizmetlerinin uygulamaya geçirilmesi, öğrencilerin hastaneye giriş ve çıkışlarının takip edilmesi, bu öğrencilere verilecek eğitim hizmetlerinin programlanması, öğrenciler ile hastane çalışanları arasındaki iletişimin sorunlarının giderilmesi gibi ek sorunları da beraberinde getirmektedir (Doğanay, 2008: 51).

### **1.4.3.Matriks Yapı**

Matriks organizasyon, faaliyetlerin fonksiyon esasına göre gruplandırıldığı bir organizasyon üzerine proje organizasyonun monte edilmesiyle ortaya çıkan bir yapıdır. Matriks organizasyon yapısı, tarifi icabı, dikey ve yatay ilişki olmak üzere iki ayrı ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır. Dikey organizasyon yapılarında “dikey ilişkiler”<sup>2</sup> esastır, yatay ilişkiler pek görülmez ve uygulaması özel şekilde tarif edilmiştir. Buna karşılık, matriks bir yapıda, hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir (Koçel, 2010: 185).

---

<sup>2</sup> Emir komuta ilişkileri.

Fonksiyonel yönetici, işin kimler tarafından nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağını; proje yöneticisi, neyin ne zaman ve neden yapılacağını belirlemektedir. Dolayısıyla uzmanlık bölümleri içinde çalışan personel bir taraftan uzmanlıkları nedeniyle ilgili bölümün yöneticisine bir taraftan da bu uzmanlıklarını belirli bir proje de uyguladıkları için bu projenin yöneticisine karşı sorumlu olacaklardır (Özer, 2014: 77).

İşte matriks yapıyı diğerlerinden ayıran özellik budur. Bu yapıda, proje yöneticisi daha önceki yapılarda gördüğümüz emir-komuta yetkisine değil, fakat matriks yapının özelliği olan proje yetkisine sahiptir. Ayrıca proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri arasında astlık-üstlük ilişkisi yoktur. Ancak bu yöneticilerde, projenin gerçekleşmesi için birlikte çalışmak zorundadır. Bütün bu özellikler, matriks yapının çalışmasındaki güçlükleri de ifade etmektedir (Seçim, 1991: 23-24).

Ancak, hastanelerde matriks yapının uygulanması farklılık göstermektedir. Çünkü hastanelerin hasta bakım hizmetlerinin proje yöneticileri hekimlerdir. Dolayısıyla proje ekibinin diğer üyeleri olarak ifade edilen eczacı, diyetisyen ve hemşireler bir işgününde birden fazla proje yöneticisi ile ekip halinde çalışmak zorundadırlar (Özer, 2014: 77).

Dolayısıyla, bu ekip üyeleri, her bir proje yöneticisinin yönetim anlayışı doğrultusunda iş görme durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca proje yönetiminde yatay ilişki söz konusu olması gerekirken ülkemizde proje yöneticisi olan hekimler ekip üyelerine karşı olarak dikey ilişkiyi de doğrudan kullanmaktadırlar (Koçel, 2010: 185).

Hastanelerde faaliyetlerin “tıbbi hizmetler” ve “hemşirelik hizmetleri” şeklinde gruplandırılması, fonksiyonel örgütlenmeyi ifade etmektedir. Tıbbi hizmetlerden sorumlu olan başhekim, hemşirelik hizmetlerinde sorumlu olan başhemşire birer fonksiyonel idarecidir. Tıbbi hizmetlerin, kendi içinde dâhiliye, hariciye, göz gibi hastalıkları şeklinde gruplandırılması ise, hizmet esasına göre gruplandırmayı ifade etmekte ve proje organizasyonuna esas oluşturmaktadır (Özer, 2014: 78).

#### **1.4.4.Süreklilik**

Bankalar, benzin istasyonları gibi örgütler 24 saat hizmet vermektedir. Bankalar, telefonla da olsa 24 saat hizmet vermeye devam etmektedir. Hastaneye gelen hastanın tedavisi acillik ve reddedilemezlik özelliği gösterdiği ve hastanedeki bir kısım hastanın sürekli bakım altında tutulması gerektiği için hastanelerde yirmi dört saat boyunca hizmet verilmektedir. 24 saat boyunca hizmet verilebilmesi için hastanedeki bir kısım personel vardiya ve nöbet usulü ile çalıştırılmaktadır. Özellikle gece çalışan personelin kişiler arası



ilişkilerinde ve göreve bağlılıklarında zayıflık görüldüğünden, hastanenin gece ve akşam vardiyalarındaki yönetimi, gerek hastane giderlerinin kontrolü, gerekse hastanın sağlığı açısından ayrıca önem taşımaktadır (Seçim, 1991: 24).

#### **1.4.5.Hastane Çalışanlarının Genellikle Bayanlardan Oluşması**

Hastanedeki insan gücünün önemli bölümünü bayanlar oluşturmaktadır.<sup>3</sup> Bayan personelin bir özellik olarak ele alınmasının sebebi, kadın personel arasında devir hızının yüksek olmasıdır. Akşam ve gece vardiyalarında, tatil günlerinde çalışılıyor olunması, özellikle bayan personel için bazı problemlere sebep olmaktadır. Sözgelişi, ulaşım zorlukları, çocuklarının bakımı, karıkoca arasındaki huzursuzluklar bunlardan bazılarıdır. Bu yüzden, evlendikten sonra görevden ayrılmalar sık olmaktadır ve buna bağlı olarak personel devir hızı artmaktadır. Hizmetlerin aksamadan yürütülebilmesi için hastanelerde bu hususun dikkate incelenmesi gerekmektedir (Seçim, 1991: 24).

Hastane ortamında kadın işgücünün büyük oranda olduğu inkar edilemez. Kadın motivasyonu ve iletişimi çalışanlar üzerinde uyum olarak da bir başarı göstermektedir. Kadın doğum ve çocuk hastalıkları üzerinde kadınların büyük çoğunlukta olması görülmektedir.

#### **1.5.Sağlık İşletmelerinde Personel**

Sağlık işletmelerinde hasta memnuniyetini etkileyen faktörler arasında personel büyük rol oynamaktadır. Personel bu konuda çok etkili bir faktördür. Konusunda uzman personel iş açısından bilgiye sahip deneyimli personel, sağlık işletmelerinde aranan unvana sahip personeldir. Personelin birbiriyle uyumu başarıda ayrıca bir katkı sağlamaktadır.

Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde toplumun sağlığını üst düzeyde tutmak sağlık yöneticilerinin en büyük hedeflerindedir. Günümüzde sağlık kurumları dinamik ve değişken bir çevre içinde faaliyet göstermektedir. Sağlık kurumlarının arzu edilen amaçlarını başarmalarında en önemli faktör sağlık personelinidir. Hastanelerin amacı, belli düzeydeki sağlık hizmetlerini en düşük maliyette ve en yüksek kalitede sunmak olmalıdır. Hastane yönetimi; hastane amacına yönelik olarak hizmet unsurlarını verimli, ekonomik ve uyumlu bir biçimde harekete geçiren, bu iş yapılırken bilimsel yönetim tekniklerini kullanan, yeni bilgi ve beceriler gerektiren, işin yapılmasına yönelik olarak çeşitli fonksiyonları kapsayan bir bilim, sanat ve özelleşmiş bir yönetim alanıdır (Soykenar, 2008: 48).

---

<sup>3</sup> Yaklaşık üçte biri.

Hastanelerin, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmalarına karşılık, bunların yönetimleri işletmecilik bilimi ile aynıdır(Özgülbaş, 1995: 21).

Sağlık kurumlarının ana girdilerinin başında, insan kaynakları gelmektedir. Tıp biliminde ve teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler, yeni tanı ve tedavi olanaklarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak sağlık kurumlarında aşırı işbölümü, uzmanlaşma ve daha nitelikli personel gereksinimi de artmıştır (Kavuncubaşı, 2007: 191).

Sağlık kurumlarını, diğer endüstriyel ve hizmet kurumlarından ayıran özellikleri bulunmaktadır (Kavuncubaşı ve Kısa, 2002: 80-81): *Yapılan hizmetler sonucu ortaya çıkan çıktının tanımlanması ve ölçümü zordur. Sağlık kurumlarında yapılan işler büyük ölçüde karmaşık ve değişkendir. Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük bir kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir. Yapılan işler, hatalara ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır. Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir. Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir: bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir. Sağlık kurumlarında insan kaynaklarının büyük kısmı profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflere önem vermektedirler. Sağlık kurumları, hizmet üreten kurumlardır. Hizmet kurumlarının temel karakteristiği ise emek yoğun teknoloji kullanmalarıdır. Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun temel belirleyicisi, personeldir (Soykenar, 2008: 49).*

Örneğin, bir hastanenin ve sağlık ocağının doktor personel olmaksızın hizmet sunması mümkün değildir. Sağlık hizmetlerinin sunumu, farklı bilgi ve becerilere sahip personel grupları tarafından gerçekleştirilmektedir (Kavuncubaşı, 2007: 193).

Hastaneler, oldukça kişisel bir hizmet sağlamak için profesyonel, yarı profesyonel ve profesyonel olmayan çok farklı sayıda grubun çaba ve hünelerini kullanan örgütlerdir. Örgütteki insan elemanlarının öneminin gittikçe daha iyi anlaşılması, yöneticilerin insan faktörüne daha fazla önem vermeleri sonucunu doğurmuştur (Hatiboğlu, 1986: 19).

Sağlık kurumlarında verilen hizmetin kalitesini büyük ölçüde sağlık personeli belirlemektedir. Hastalara bilimsel standartlara uygun hizmet verilebilmesinin temel koşulu, sağlık personelinin yeterli bilgiye ve beceriye sahip olmasıdır. Bilimsel yeterliliği eksik olan bir sağlık personelin hizmet vermesi, hasta açısından, giderilmesi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir. Diğer taraftan, sağlık personelinin hastalara yönelik davranışları, hasta tatminini etkileyen en önemli faktördür (Kavuncubaşı, 2007: 193).

## İKİNCİ BÖLÜM

### Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon

#### 2.1.Motivasyon Boyutu

Örgüt, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için kullanılan teknoloji etrafında bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Her birey diğer bireylerden farklıdır ve diğerlerinden değişik bir grup isteklere ve gereksinmelere sahiptir (Önal, 1982: 15).

Bireyin, örgüt üyesi olma eğilimi, bu bireysel isteklerin ve ihtiyaçların giderilmesi istemindedir (Sabuncuoğlu, 1982: 2).

Bunun yanında örgütlerin de gerçekleştirmeleri gereken amaçları vardır ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri mevcut fiziksel kaynakları, bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanan personel ihtiyacıdır. Her bir yönetici, emrindeki insanların veya işbirliği ettiği kişilerin yetenek ve nitelikleri ölçüde başarılı olabilir. Öyleyse, insanları özendirme, davranışlarını kuruluşun gereksinmelerine göre yönlendirmesi, çaba ve faaliyetleri ise amaca doğru yöneltmesi ve uyumlaştırması gerekir. Bunun içinde, yerine ve zamanına göre onları inandırmalı, kontrol ve gözetim altında bulundurmalıdır, ödüllendirmeli ve cezalandırmalıdır (Tosun, 1989: 31).

Ödüller ve cezalar, bireyin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzularını ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Motivasyon, gözlenebilen bir olay ve mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörleri anlamak için kişilerin davranışlarına bakılması gereklidir(Eren, 1989: 389).

Kişinin davranış şekli motivasyon düzeyini gösterir (Koçel, 1989: 302). Dolayısıyla, yöneticilerin, personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumların sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur (Eren, 1989: 389).

#### 2.1.1.Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı olarak güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Motivasyon bir veya birden fazla

insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyon (güdüleme) dilimize güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir.

İnsan, yapısı itibariyle karmaşık özelliğe sahip bir canlıdır. Bu karmaşık yapısının sonucu olarak insan davranışları da farklılık arz eder. Bireylerin yaşantılarına yön veren davranışları, davranış bilimciler tarafından incelenmiş ve davranışların birey ve toplum amaçlarına ulaşma yolunda düzenlenmesi, ilgili sorunların çözülmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. İnsan davranışlarına yön veren, onları çeşitli tarzlarda harekete geçiren psikolojik güç olarak *güdü* ve *motivasyon* kavramları karşımıza çıkmaktadır. Güdü; insanı belirli bir davranışa sevk eden, iten güç olarak tanımlanabilir. Güdüleme, yani motivasyon ise; genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyması bakımından, onların kişisel, toplumsal, kültürel ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri anlamına gelir. İnsanları harekete geçiren, güdüleyen kuvvetler genel olarak onların arzuları ve ihtiyaçlarıdır. Bu arzular ve ihtiyaçlar, çok çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillenir. Bu faktörler arasında bireyin çevresinden aldığı kültürel unsurlar, biyolojik özellikler, tecrübeleri gibi faktörler gösterilebilir. Bireyler; biyolojik, kişilik yapılarının yanı sıra yaşadıkları sosyal ortamın, kültürün etkisini yansıtan özellikleri taşımaktadırlar. Bu özellikler, onların ihtiyaç çeşidini, tatmin seviyesini ve dolayısıyla da güdüleme tür, biçim ve seviyesini etkilemektedir. Dolayısıyla bireyler zamanla, öğrenme yoluyla birtakım tecrübeler kazanarak da ihtiyaçlarını şekillendirebilirler. Esas olarak insan gereksinmelerini temel gereksinmeler ve ikinci derecede gereksinmeler olmak üzere ikiye ayırmamız mümkündür. Beslenme, uyku, susama gibi fizyolojik gereksinmeler birinci grupta yer alırlar ([www.bilgi.aof.edu.tr/pdf](http://www.bilgi.aof.edu.tr/pdf)).

Bunlar bir kere tatmin edildiğinde davranışlar için güdüleyici özellikleri yok olur. İkinci gruptakiler ise temel ihtiyaçların dışındaki zihinsel, ruhsal ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar bireyden bireye farklılık göstermekle birlikte farklılık arz edebilir. Gereksinmeler, kişide huzursuzluk yaratarak, onu davranışlara iterler, yani bireyler, ilgili gereksinmelerini tatmin etmek üzere davranışta bulunurlar. Klasik olarak; aç bir insan, hayatının devamı için bu ihtiyacını karşılamak zorundadır. Bu amaçla harekete geçerek, güdülenerek yiyecek temin edici faaliyette bulunur ve bu amacına ulaştığında gereksinimi tatmin edilmiştir (Tümer, 1975: 315).

Bundan sonra tekrar başa dönülerek başka bir ihtiyaç doğması ve tatmini süreci tekrarlanır. Bireyin ihtiyacını karşılamak için faaliyete geçmesi güdüyü ifade eder. Yani

birey, ihtiyacını tatmine doğru güdüler. Toplumun ekonomik birimleri olan işletmelerde faaliyet gösteren bireyler için de aynı süreç söz konusudur. Ancak ihtiyaç türü ve şiddeti değişebilmektedir (www.bilgi.aof.edu.tr/pdf).

Sanayideki önemli değişimler ve gelişmeler ile birlikte teknolojik gelişme, iş bölümü ve uzmanlaşma, işletmede çalışanların giderek işe karşı ilgisiz ve isteksiz olmasına, monotonluğa ve bıkkınlığa sebep olmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1987: 87).

Bu durumun, işletme üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve onları işletmeye mümkün olduğunca yararlı hale getirmek, işe isteklendirmek amacıyla davranış bilimciler çeşitli çalışmalar yapmışlar ve bir takım teoriler bulmuşlardır. Bu teorilerde, bu konuda alınabilecek önlemler, teşvik araçları gibi unsurlar yer almaktadır. Bu önlemler ve teşvikler ile bireylerin motivasyonu ve işletme başarısının artırılması hedeflenmektedir. İnsan davranışlarının araştırılması konusundaki temel oluşturan çalışmalar 1924'te başlayan ve 10 yıl süren, çalışma koşullarıyla beşeri ilişkilerin personel verimiyle ilgili olduğunu ispatlayan Hawthorne çalışmaları olarak bilinmektedir (Massie, 1983: 131-133).

### **2.1.2.Motivasyon ile İlgili Temel Kavramlar**

Motivasyon kavramı ile yakından ilgili olan başlıca kavramlar; moral, iş tatmini, özkişisel ve düzenlenmiş güdülenme, özgerçekleştirim kavramları sayılabilir. Bu kavramlar, başlıklar halinde sırasıyla incelenecektir (www.bilgi.aof.edu.tr/pdf).

#### **2.1.2.1.Moral**

Morali birey açısından ve grup açısından ayrı ayrı ele alarak tanımlamak mümkündür. Birey açısından moral; çalışma isteği, iyimserliği, huzur, kendine güven, çevreye uyum ve mutluluk ya da personelin işyerinde sağladığı doyumlardan doğan çalışma isteği olarak tanımlanırken, grup bakımından; grubun amaçları için isteyerek çalışmak, çaba göstermek olarak tanımlanabilir (Önal, 1982: 41).

Moral kavramı, sık değiştirilebilen, hareketli bir kavramdır. Bu nedenle örgütlerde belli bir moral seviyesinin korunması için bazı tedbirlerin alınması gereklidir. Yüksek bir moral sağlanması için öncelikle personelin örgütteki diğer bireylerle olan beşeri ilişkilerinin olumlu olması gereklidir. Çünkü yüksek bireysel moral, büyük ölçüde bireyin içinde çalıştığı grupta ilgilidir (www.bilgi.aof.edu.tr/pdf).

İşletmede ast ve üst görevlerdeki bireylerin arasında karşılıklı, düzenli ilişkiler kurulmuşsa iyi bir moral düzeyi de sağlanmış olabilecektir. Bu da, etkinliği artıran bir

durumdur. Özellikle orta kademedeki yöneticilerin tepe yöneticileri ve alt kademe yöneticileri ile karşılıklı saygı ve bağlılığa dayanan ilişkiler kurması bu konuda önem taşımaktadır. Moral kavramı, bireyin motivasyonu ile yakından ilgili bir kavramdır. Bireyin moral yapısı, belli gereksinimlerinin karşılanmasıyla yakından ilgilidir. Ancak böyle olmakla birlikte yapılan çalışmalar, moralin, çalışanların tatmin edilmesinde ve performanslarının artırılmasında direkt etken olmadığını göstermiştir. Yani, yüksek moral, mutlaka yüksek verimlilik sağlamak zorunda değildir. Yüksek moralin sağlanmasında etken olan önemli bir unsur da bireylerin ileriye dönük beklentilerini karşılayabilecek bir örgütsel ortamın sağlanmasıdır. Gerçekten de beklentiler, bireylerin motivasyonu üzerinde önemli ölçüde belirleyici etkendirler. Örneğin; terfi etmeyi bekleyen bir alt kademe yöneticisi, moralini yüksek tutacak ve başarısını arttıracaktır. Bunun yanında isteğe ve yeteneğe uygun işin yapılması, işletmedeki bireyler arası çatışma ve anlaşmazlıkların giderilmesi, mümkün olduğunca esnek bir emir komuta zincirinin varlığı ve informal ilişkilerin kuvvetli olması, verilen emirlerin çelişmemesi, personel arasında birlik ve beraberliğin sağlanması, isteklendirici alet ve olanakların temini moral artırıcı olabilir. Drucker, *Yönetici Olmak* adlı kitabında yönetici açısından konuyu ele alırken; “yöneticiyi yönetici yapan şey, büyük ölçüde ruhsal kişiliği ve moral açısından yüklenebildiği sorumluluğudur” demiştir (Drucker, 1974: 718).

Bu bakımdan özellikle yöneticilerin başarılı olması için optimal moral seviyelerinin sağlanması ve korunması gereklidir ([www.bilgi.aof.edu.tr/pdf](http://www.bilgi.aof.edu.tr/pdf)).

#### **2.1.2.2. Özgerçekleştirim**

Bireysel doyuma ulaşma ya da kendini tamamlama olarak da sözü edilen özgerçekleştirim kavramı; bireyin en iyiye, kendini maksimum seviyede tatmine ulaşmasını ifade eden bir kavramdır. Her insan doğal, yapısal olarak bu gelmek ister. Yaşam şartlarını iyileştirmek, işinde en iyiye, en güzele ulaşmak, başarının doruğuna çıkmak, olgunlaşmak istekleri bireyde mevcut olan isteklerdir. Birey, bu özellikleri gereği belirlediği amaçlara ulaşmada bir bakıma kendi kendini güdüleyen bir varlık durumundadır. Örgütlerde yapılması gereken şey, bu durumdaki bireye amacını gerçekleştirmesini sağlayacak uygun ortam yaratmak, araçları ve şartları hazırlamak olmalıdır. Burada bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bir arada, bir bütün halinde benimsenilerek tek ve genel bir amaç doğrultusunda yönlendirmek suretiyle hem bireysel tamamlanmaya, hem de örgütsel başarının maksimum seviyeye ulaşmasına yardım edilmektedir. Abraham Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinde özgerçekleştirim faktörünün en

üst basamakta yer aldığını ifade etmiştir. Abraham Maslow'a göre ancak diğer temel ihtiyaçların temininden sonra birey bu seviyeye erişebilecektir. Ancak çoğu zaman işletme personelinin büyük bir kısmının bu amaca ulaşamadığı görülmüştür. Bu da daha alt kademeli ihtiyaçların henüz karşılanamamasındandır (Drucker, 1974: 719).

### **2.1.2.3.Özkişisel ve Düzenlenmiş Güdüleme**

Bireylerin güdülenmesi, güdüleyen açısından bakıldığında iki şekilde olabilmektedir. Birinci tür güdülemede ki buna özkişisel güdüleme de denilmektedir, birey, ihtiyaçlarını kendisi hissetmekte, belirlemektedir ve buna göre davranış sergilemektedir. İkinci tip güdülemede ki buna da düzenlenmiş güdüleme deniliyor, bireyin gereksinimleri birey dışından tanımlanıyor ve birey belli davranışlara zorlanıyor ya da isteklendiriliyor; yönlendiriliyor. Güdüleme konusuna bu iki açıdan baktığımızda belli ölçülerde temel ihtiyaçları tatmin edilmiş ve kendini belli ölçüde aşmış, geliştirmiş bireylerin özkişisel güdüleme seviyesine çıkabildikleri söylenebilir. Yani bu kademelerdeki bireyler, kendileri dışından birtakım etkilerle, yönelimlerle ya da zorlamalarla iş yapması sağlanacak en son grup olmalıdır (Drucker, 1974: 720). Bu tip zorlamalar, yöneticileri isteksizliğe, monotonluğa, sonuçta verimsizliğe ve başarısızlığa götürecektir. Zira bu bireyler, belli doyum noktalarına ulaşmış, belli amaçları aşmış kişilerdir ve sorumluluklarının bilincinde olarak kendi kendilerini denetleyebilmekte ve temel işletme amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar ([www.bilgi.aof.edu.tr/pdf](http://www.bilgi.aof.edu.tr/pdf)).

### **2.1.2.4.İş Tatmini**

İş tatminini, bireyin işinden aldığı zevk, duyduğu gurur ve mutluluk olarak tanımlamak mümkündür. İş tatmini, örgütün temel amaçlarını başarmada araç olarak kullanılacak bir unsurdur. Dolayısıyla bireyin çalışma ortamının iyileştirilmesi ve işin niteliğinin onun zevk alabileceği şekilde oluşturulması, değiştirilmesi bireyin işinde aldığı tatmini arttıracak ve kişi işletmenin amaçlarına ulaşmada daha çok güdülenmiş olacaktır (Baysal, 1983: 40).

İşten duyulan tatmin, işi yapanın işe bakış açısı, işe duyulan ilgi ve diğer çalışanlarla kıyasladığı ücret/mükâfat durumuna göre kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Kısaca iş tatmini, bireyin işini kişisel değerlendirmesiyle ilgilidir. Eğer birey, yaptığı işi önemli görüyor ve işin niteliği onu olumlu şekilde etkileyebiliyor ise işinden aldığı tatmin yüksek olacaktır. Yine eğer bir yönetici örneğin; aynı kademede bulunan bir meslektaşına kıyasla daha az karşılık aldığını düşünüyorsa, bu onu tatminsizliğe itecek, sonuçta etkin

çalışmasını engelleyecektir. Tatminsizliğin, işletmede önemli sonuçlar yaratan bir durumdur. Tatminsiz kişi, eğer yönetici pozisyonunda ise, sorun daha da büyüktür. Söz konusu kişi, bu durumunu işletmeye yansıtacak ve işletme faaliyetini aksatacak, engelleyecek sonuçlara sebebiyet verebilecektir. Bu durum, bilinçli olabileceği gibi ihmal sonucu olarak da gerçekleşebilir. Örneğin; bilerek işin yanlış yönlendirilmesi, genel çalışmayı engelleyecek şekilde huzursuzluk çıkarma gibi bir durumu ifade eder. İş tatmini konusunun birçok boyut ve düzeyi vardır ve bir çalışanın her yönüyle ilgili bir iş tatmini düzeyi olabilir. İş tatmini, zaman içerisinde de farklılık gösteren bir kavramdır. İş değiştirme, terfi, yaşam tarzında meydana gelen değişiklik gibi işletme içi ve işletme dışı sosyal ve ekonomik durumlarda meydana gelen değişimlere bağlı olarak iş tatmini artmakta ya da azalmaktadır (Sulogy ve Wallage, 1987: 72).

İlgili birey, işinden çok, yaptığı işi gösterebiliyorsa, bunu değerlendirebiliyorsa ve sonuçta örneğin; terfi gibi bir sonuçla karşılaşıyorsa tatmini yüksek olacaktır. Motivasyon ile tatmin kavramları birbirleriyle ilgili kavramlardır (Baysal, 1983: 40).

Tatmin düzeyi yüksek olan yönetici büyük ölçüde motive olacaktır. Bununla birlikte güdü-tatmin ilişkisine bakıldığında; tatmin olayının bazı hallerde güdülemeyi sona erdirirken, bazı durumlarda ise daha da arttırıcı etki yaptığı görülmektedir. Şöyle ki; fiziksel olaylar söz konusu olduğunda tatmin gerçekleştiğinde güdü ortadan kaybolmaktadır. Susuz bir insanın susuzluğunu gidermesi ile su bulma güdüsünün kaybolması gibi. Bununla birlikte yapılan bir araştırma sonucu yeni bir olayın keşfiyle ya da kazanılan bir başarının yarattığı tatmin bireyi daha da ileri düzeydeki tatminlere, başarılarla doğru güdüleyecektir. Örneğin; orta kademeli bir yönetici olma yolunda güdülenen bir alt kademe yöneticisi, bu mevkiye geldiğinde, sağladığı başarıyla, bir üst kademeye ulaşmak yolunda daha da fazla güdülenecektir (Sulogy ve Wallage, 1987: 72).

### **2.1.3.Motivasyon Teorilerinin Gelişimi**

Motivasyon bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu gücü doğru ve faydalı bir şekilde kullanabilmek önemlidir. Bu başlık altında, kapsam teorileri, süreç teorileri, motivasyonda bugünkü yaklaşım ve sosyal motivasyon incelenecektir. ([www.bilgi.aof.edu.tr/pdf](http://www.bilgi.aof.edu.tr/pdf)).

#### **2.1.3.1.Klasik Yaklaşımlar ve Kapsam Teorileri**

Motivasyona klasik teoriler çerçevesinde yaklaşan kapsam teorileri sadece bireyleri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir, davranışlar üzerindeki



etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi verememişleridir. Bu başlık altında toplanan teoriler, insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alır ve kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönler içinde durur. Dolayısıyla bu görüşler, kişiyi anlamaya, davranışları yorumlayarak kişinin içinde bulunan bu faktörleri belirlemeye ve sonuçta bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye çalışmışlardır. Kapsam teorileri adı altında gruplanan üç adet motivasyon teorisi vardır. Bunlar; Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi veya hijyen-motivasyon teorisi ile David McClelland tarafından geliştirilen başarıma ihtiyacı teorisidir (Baysal, 1983: 40).

#### **2.1.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir şekilde ele alıp inceleyen ve güdüleme konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Abraham Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünceler ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmış ve insan davranışları hakkında şu önermeleri yapmıştır: İnsan, arzulayan bir yaratıktır, daima ister ve daha çok ister. Fakat neler istediği, o anki sahip olduklarına bağlıdır. İnsanın ihtiyaçlarından biri karşılandığında onun yerini hemen bir başkası hızlı bir şekilde alır. Bu süreç sonsuzdur ve doğumdan ölüme kadar devam eder. Böylelikle, belirli bir ihtiyaç karşılanırsa bile ihtiyaçlar, genel ve tüm olarak karşılanamazlar. Karşılanamayan bir ihtiyaç, yeni davranışları motive etmez. Yalnızca, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar davranışları motive eder. İnsan davranışları, önem derecelerini belirten bir hiyerarşiye göre sıralanır. Birey, öncelikle biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmek için yemek, içmek, soluklanmak, barınmak ve neslini devam ettirmek gibi fizyolojik gereksinmelerini karşılamak zorundadır (Hicks, 1975: 368-369; Gür, 1987: 17-18).

Çünkü bunlar tatmin edilinceye kadar en yüksek güdüleme gücüne sahiptir. Tatmin edilmiş bir fizyolojik ihtiyaç, belirli bir süreç, motive edicilik niteliğini yitirir. Ancak, daha sonra ihtiyaç tekrarlanarak kendini gösterir. Fizyolojik ihtiyaçları geniş ölçüde tatmin edilen birey, ikinci kademe ihtiyaç olan güvenlik ihtiyaçlarını tatminine gidecektir. Fizyolojik ihtiyaçlar öğrenilmelerine gerek olmayan, otomatik olarak hissedilen ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyacı ise, öğrenilen ilk ihtiyaç düzeyini oluşturur (Dereli, 1981: 191-192).

Bu gereksinme, insanın hasta, yaşlı olduğu hallerde kazaya uğrayıp çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecektir bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Sağlık sigortaları, emeklilik programları, iş güvenliği, işin devamlılığı, örgütlerde bu ihtiyaçların giderilmesine hizmet eder. Abraham Maslow, fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak açıklanan bu iki ihtiyaç türüne temel ihtiyaçlar adını vermektedir. Üçüncü gereksinim bir gruba ait olma, işbirliği, diğer insanlar tarafından kabul edilme, sevmeye ve sevilme gibi kavramlar ile ilgilidir. Düşünür, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir. Bu nedenle, çalışanların oluşturdukları informel gruplar, yönetim, tehdit unsuru olarak görmek ve yok etmeye çalışmak yerine örgüt amaçlarına yönelmenin yollarının aranması gerekir. Düzenlenen toplantılar, yemekler, çeşitli spor faaliyetleri vs. bu ihtiyaçların tatmini içindir ve çalışanların kendilerine değer verildiğini anlamalarında birer yöntemdir. Abraham Maslow'un dördüncü gereksinme grubu, takdir ve saygı ihtiyaçlarına ilişkindir. Bu ihtiyaç, iki alt bölüme ayrılır (Dereli, 1981: 193).

**İnsanın Kendi Kendine Duyduğu Saygı:** Abraham Maslow, bu düzeyde güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük istekleri sayılabilir (Dereli, 1981: 193).

**Başkalarının Saygısı:** Bu düzeyde de tanınma, prestij, statü elde etme, önemli olma, üstün olma gibi istekler sayılmıştır (Dereli, 1981: 193).

Takdir ve saygı görme ihtiyacının en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yükselme ve sosyal statüyü artırma durumlarıdır. Abraham Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son aşamasında kendini gerçekleştirme ihtiyacına yer vermiştir. Bu, bireyin, kendi potansiyelini fark etmesi, bireysel gelişme ve yaratıcı olma ihtiyacıdır. Kısaca, bireyin, potansiyelini maksimize etmesi anlamına gelmektedir. Birey, bu ihtiyacı tatmin ederken tüm potansiyelini ve yeteneklerini tam olarak kullanır (Dereli, 1981: 194).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, her bireyde görülebilecek bir ihtiyaç türü değildir. Çünkü bu ihtiyacın kendini duyurması, ancak bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği ortam ve işe kavuşma, psiko-fizyolojik bakımdan yeterince gelişmiş olmasına bağlıdır (Kaynak, 1982: 373). Personelin, örgüt içinde yeteneklerine uygun, yaratıcılık gücünü kullanabileceği, kişisel gelişmesine katkıda bulunacak işlerde çalışması, bu ihtiyacın tatminine fayda sağlayacaktır. Abraham Maslow, sosyal gereksinme, takdir ve

saygı, kendini gerçekleştirmeyi içeren bu üç ihtiyacı sosyo-psikolojik adı altında toplamaktadır. Abraham Maslow'un çizdiği bu teorik çerçevede dikkate alınması gerekli bazı hususlar vardır (Kaynak, 1982: 373).

\*Her şeyden önce, her ihtiyaç kategorisi, bir öncekiyle ilişkilidir.

\*Her ihtiyaç kategorisi tatmin edilmediği ölçüde organizmada bir gerilime yol açar. Bu gerilimin ihtiyaç ve şiddeti, fizyolojik ihtiyaçlardan her bir üst kademeye çıktıkça azalan bir eğilim gösterir.

\*Belli bir ihtiyaç kademesinden onun bir üstündeki kademeye geçebilmek için o ihtiyacın tam olarak tatmini gerekmez. İhtiyacın şiddeti ve önceliği alt kademelerde daha çok olduğundan, tatmin oranının da ilk ihtiyaç kademesi olan fizyolojik ihtiyaçlarda en yüksek olması gerekir, bu oran kademeler yükseldikçe azalan bir eğilim izler.

\*Abraham Maslow'un motivasyon teorisi, durağan ve katı bir karakter taşımaz. Abraham Maslow, insan davranışını dinamik ve holistik bir açıdan görmektedir. Düşünüre göre, kişiliğe dinamik bir sistem gözüyle bakılabilir. Bu sistemde davranışın belirli herhangi bir yönü ancak kişiliğin tümü dikkate alınırsa anlaşılabilir.

\*Fertler arasındaki kişilik farklılıkları sonucu, Abraham Maslow'un belirttiği ihtiyaçlar arasındaki nispi şiddet ve öncelik sırasının belli istisnaları olabilecektir. Örneğin fizyolojik ihtiyaçların güvenlik ihtiyaçlarından ve hiyerarşi içindeki daha yüksek kademe ihtiyaçlarından önce gelmesine rağmen bu eğilime her zaman rastlanmayabilir.

\*Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini bu şekilde dinamik ve holistik açıdan incelemesinden, belli bir kişi için belirli bir zamanda sadece bir ihtiyaç çeşidinin söz konusu olabileceği ve bu ihtiyaç kategorisi bir kere tatmin edilince tamamen ortadan kalkıp yerini bir sonraki kategoriye bırakacağı anlamında gelmemelidir. Kişide çoğu kez bütün ihtiyaç kademeleri bir arada mevcuttur. Bir ihtiyacın uzunca bir zaman için tamamen tatmin edilmiş durumda kalması enderdir.

İşletme yönetimi çalışanların zaten geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunan ihtiyaçlarını değil de özellikle makul bir tatmine ulaşmamış bulunan ihtiyaçlarını tatmin için çaba harcadığı takdirde, onları daha yüksek bir motivasyon seviyesinde ve organizasyon amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaya yöneltebilir. Bu nedenle, optimum bir motivasyon ortamı oluşturmak isteyen bir yönetim, insan davranışının daha çok tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının tatmini doğrultusunda motive edilebileceği unutmamalı ve kararlarını da buna göre almalıdır (Kaynak, 1982: 373).

Abraham Maslow'un teorisinin geçerlilik ve yararlılığını ispatlamak için yapılan araştırmaların bazıları teorisinin varsayımları doğrultusunda insanların alt kademeli ihtiyaçları tatmin edildikçe üst kademedeki ihtiyaçların tatminine yöneleceklerini doğrularken bazı araştırmalarda bu varsayımın aksi yönde sonuçlar vermiştir. Farklı bulgulara varmanın nedenlerini Abraham Maslow'un dinamik ve holistik tahlil şemasını, uygulamada kantitatif olarak ölçmenin güç oluşu ve araştırmacıların ihtiyaçlar hiyerarşisini incelerken farklı metodolojilere sahip olmalarıyla açıklayabiliriz. Bu eleştirilere rağmen, Abraham Maslow'un varsayımları hem yönetimle ilgili literatürde geniş ölçüde ilgi çekmekte, hem de yeni araştırma yöntemleriyle test konusu olmaktadır. Bu konuda en çok bilgi toplayan araştırmacı olarak Porter söylenebilir. Araştırmalarını Amerika ve diğer on üç ülkedeki alt ve orta yönetim düzeylerindeki yöneticiler üzerinde yoğunlaştırmış, yöneticilerin fizyolojik gereksinimler dışındaki tüm ihtiyaçlarının tatmini konusundaki algılarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçları; Amerika'ya ve İngiltere'ye ait bulguların Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine uygun olduğunu ve ikinci olarak da her iki yönetim düzeyinde en önemli gereksinimlerin en az tatmin edilen gereksinimler olduğunu göstermiştir. Lawler ve Porter tarafından yöneticilerin fizyolojik ihtiyaçlar dışındaki gereksinimlerinin tatmini ile meslektaş ve üstleri arasındaki başarı düzeyleri sıralamasının korelasyon ile ilgili ikinci bir çalışma yapılmış, iki grup arasında düşük düzeyde olmakla birlikte anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Gür, 1987: 27).

Bu çalışmanın neticesinde, üst düzeydeki gereksinimlerin tatmini ile başarı arasında yakın bir ilişki olmasına rağmen, alt düzeydeki gereksinimlerin tatmini ile başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Abraham Maslow'un modeliyle ilgili bir başka çalışma, Beer tarafından yapılmıştır. Kadın yöneticiler üzerinde yapılan bu çalışmada, çalışanlarla yakın ilişki kurarak yapılan nezaket şeklinin, ihtiyaçların tatminine olan etkileri üzerinde durulmuştur (Özkalp, 1984:141).

Wofford tarafından, Abraham Maslow'un üst düzeydeki ihtiyaçların davranışın motivatörü olmadan önce alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiği konusundaki varsayımı araştırılmış, Abraham Maslow'un teorisini desteklememiştir. Araştırma sonucunda; alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin edilen personel için olduğu kadar, bu ihtiyaçları tatmin edilmeyen personel için de üst düzeydeki ihtiyaçların iş tatmini ile anlamlı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur (Gür, 1987: 25).

Tuğray Kaynak, çalışanların ihtiyaçlar hiyerarşisini belirlemek amacıyla 1973 yılında İstanbul'da üç büyük işletme personeline bir anket uygulamış ve güvenlik

ihtiyacının hiyerarşide ilk sırayı aldığını tespit etmiştir. Aynı araştırmada yöneticilerin personelin ihtiyaçlarının farkında olduğu da tespit edilmiştir. Tuğray Kaynak, 1981 yılında aynı araştırmayı iki işletme daha ekleyerek genişletmiş ve birbirine paralel sonuçlar elde etmiştir (Kaynak, 1982: 375-383).

Çalışma ortamında Abraham Maslow'unkine benzer bir teori de, insan ihtiyaçlarını üç temel sınıfa toplayan C.P.Alderfer tarafından geliştirilmiştir. "ERG" teorisi olarak adlandırılan teoride var olma, ilişki ve gelişme ihtiyacı olarak adlandırılan üç temel ihtiyaç sınıfı bulunmaktadır (Onaran, 1979: 137-145). Var olma ihtiyaçları; tüm maddi ve fizyolojik ihtiyaçları, ilişki ihtiyacı; diğer insanlarla anlamlı ilişkiler kurma ihtiyacını, gelişme ihtiyacı ise bireyin kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı, üretici etkiler yaratma ihtiyacını içermektedir (Alderfer, 1972: 9-11). "ERG" teorisine göre, tüm insanlarda bu üç ihtiyaç sınıfı mevcuttur, ancak ihtiyaçların gücü bireye göre değişir.

Teoriye göre; varlık ve ilişki ihtiyaçları tatmine ulaştıkça, kendilerinden bir sonraki ihtiyaçlar daha çok istenmeye başlayacaktır. Yalnız, gelişme ihtiyaçları karşılandığı ölçüde ise daha çok istenecektir. Ayrıca teoriye göre, bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılamak zor olduğundan bir alt düzeydeki ihtiyaç daha çok istenecektir (Onaran, 1981: 39).

#### **2.1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Teorisini, ihtiyaçların tatmini ve bu doyumların güdüsel etkileri üzerine bir çalışmaya dayandıran A. Frederick Herzberg ve arkadaşları, Pittsburg yöresinde çalışan 200 mühendis ve muhasebeciye, işleri hakkında kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanların neler olduğunu sormuş ve denekler bu tip duyguları hissettikleri anları anlatmışlardır. Her bir deneğe göre, kendilerini bu gibi duygulara sevkeden koşullar farklı farklıdır. Araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular ise; (Onaran, 1981: 40)

\* İş'te bazı koşulların yokluğu kişileri tatminsizliğe iter. Ancak, bunların varlığı güdüleyici değildir. Bunlar, hijyen faktörleri olarak adlandırılırlar. Araştırmacılara göre hijyen etmenleri on tanedir: *Şirket politikası ve yönetim, teknik gözetim, gözetmenle kişilerarası ilişkiler, astlarla kişilerarası ilişkiler, eşitler grubuyla kişilerarası ilişkiler, aylık, iş güvencesi, kişisel yaşam, iş koşulları, saygınlık*. Yöneticiler, çoğu kez bunları güdüleyici olarak görürler. Yalnız yokluklarının doyumsuzluk doğurma etkisi vardır.

\* Buna karşılık bazı iş koşullarının varlığı, yüksek derecede güdüleyici ve tatmin edici olmakta yokluğu ise doyumsuzluk yaratmamaktadır. A. Frederick Herzberg ve

arkadaşlarının “motivasyon faktörleri” olarak adlandırdıkları bu etmenler 6 tanedir: *Başarı, tanınma, yükselme, işin kendisi, kişisel gelişme olasılığı, sorumluluk.*

Araştırmacılara göre, bu iki duygu ters iki uç değildir. İş tatminsizliğinin aksi iş tatmini değil, iş tatminsizliğinin ortadan kalkması olarak görülmektedir. Görüldüğü gibi motivasyon faktörlerin tümü işe dönüktür. Yani, doğrudan doğruya işin içeriği, kişinin işteki başarı derecesi, sorumlulukları ve bu işten sağlayacağı tanınma ve gelişme ile ilgilidir (Onaran, 1981: 40).

Buna karşılık, hijyen etmenleri işin uzantısıyla ilgili olup daha çok işin çevresine ilişkindir. A.Frederick Herzberg ve arkadaşlarının bir diğer buluşu ise, çalışanların işteki motivasyon derecelerinin yüksek olması durumunda hijyen etmenlerinden doğan doyumsuzluğa karşı hoşgörülerinin de fazla olduğudur. Bunun tersi ise söz konusu değildir (Herzberg, 1964: 3). Motivasyon faktörleri arasında yer alan başarı; bireyin herhangi bir işi başarıyla tamamlamasıdır. Tanınma; bireyin başardığı işin üstleri ya da iş arkadaşlarınca fark edilmesidir. İlerleme; personelin daha yüksek ücret, artan sorumluluk, daha fazla ayrıcalık, daha fazla ücret dışı yararlaraya sahip bir pozisyon atanmasıdır. İşin kendisi; işin, bireyin yaratıcılık, yeteneklerini kullanma gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir. Kişisel gelişme olanakları bakımından iş, bireye bu fırsatları sağlamalıdır (Gür, 1987: 33).

Sorumluluk, gözetimsiz çalışma, kendi uğraşından sorumlu olmadır (Sencer, 1982: 10). Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır (Gür, 1987: 34).

Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir. A.Frederick Herzberg’in çift faktör teorisinde motivasyon faktörlerini sağlayacak teknikler, iş genişletme ve iş zenginleştirme değildir. İş genişletme, en basit şekliyle, belirli bir işin, işçinin daha çok ve çeşitli işlem yapabilecek şekilde yeniden organize olması anlamına gelir. Ancak, A.Frederick Herzberg, işçinin sadece ifa ettiği operasyon sayısını arttırmak suretiyle önemli bir motivasyonun yaratılamayacağını iddia etmiştir. İşin muhtevasını, taşıdığı sorumluluk ve yetki miktarını arttırarak, onu işçi için daha zengin ve renkli hale getirmek gereklidir. Bu da, iş zenginleştirme ile sağlanabilir. İş zenginleştirme, personelin işindeki görevlerin çeşitlendirilmesi, daha çok yetki ve sorumluluk taşır hale getirilmesi, işte terfi imkânlarının arttırılması ile ilgili programları ifade eder (Dereli, 1981: 284).

Umstot, Bell, Mitchell tarafından yapılan bir araştırmada, iş zenginleştirmenin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir (Gür, 1987: 36). A.Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi ile ilgili olarak yapılan çalışmalardan bir kısmı teoriyi desteklerken, diğer düşünürler bu kuramı kullandığı yöntem ve yaklaşım açısından eleştirmişlerdir (Özkalp, 1984: 143).

Friedlander ve Walton ise, personelin örgütü terk etmelerine ve örgütte kalmalarına neden olacak faktörleri belirlemek istemişler ve örgütte kalma nedenlerinin motivasyon faktörleriyle, terk etme nedenlerinin ise hijyen faktörleriyle ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Gür, 1987: 37).

P.F. Wernimont, 50 muhasebeci ve 82 mühendis üzerinde yaptığı araştırma sonucunda hem içsel hem de dışsal faktörlerin tatmin ve tatminsizlik kaynağı olabileceği ancak her iki durumda da içsel faktörlerin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. D.Dunnette, J.P. Campbell ve D.Hakel tarafından yapılan bir araştırmada ise, başarı, tanınma ve sorumluluğun hem tatmin edici hem de tatminsizlik yaratıcı bir faktör olduğu; ücret, çalışma şartları, işletme politika ve yönetimin daha az önemli olduğu bulunmuştur. D.K. Lahiri ve S.Srivasta çalışmalarında, orta yönetim düzeyindeki personele uyguladıkları anket sonucunda, A.Frederick Herzberg'in tatmin ve tatminsizliğinin birbirinin tersi olmadığını bulmuşlardır. Araştırmada ayrıca, hem içsel hem de dışsal faktörlerin tatmin ve tatminsizliğin belirleyicisi olduğu ancak içsel faktörlerin tatmine, dışsal faktörlerin tatminsizliğe daha fazla katkıda bulunduğu sonucuna varmışlardır (Wernimont, 1996: 41).

A.Frederick Herzberg'in çift faktör teorisine yöneltilen eleştiriler, kullanılan kritik olay yöntemi üzerinde yoğunlaşmıştır. A.Frederick Herzberg'in yöntemine uygun biçimde yapılan araştırmalar, onun modelini doğrular sonuçlar vermekte, değişik araştırma yöntemleri ise farklı sonuçlar verebilmektedir (Lahiri ve Srivasta, 1967: 262). Ayrıca, güdülerin karmaşık, birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları, ölçme ve değerleme çalışmalarını zorlaştırmaktadır.

Eğer Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile A.Frederick Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırsak; Abraham Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları ile A.Frederick Herzberg'in hijyenik etmenlerinin özdeş olduğu söylenebilir. Diğer yandan, Abraham Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise A.Frederick Herzberg'in özendirici faktörleriyle eř anlamlı olmaktadır (Wernimont, 1996: 41).

Abraham Maslow ve A.Frederick Herzberg'in teorilerinin ayrıldığı nokta; Abraham Maslow'un, tatmin edilmediği takdirde her ihtiyacın motivatör olabileceğini varsayması; A.Frederick Herzberg'in ise, sadece üst düzeydeki ihtiyaçların motivatör olduğunu varsaymasıdır (Dalton ve Lawrence, 1971: 342). A.Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi, daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına uygun nitelik taşımaktadır. Gelişmiş ülkelerde hijyen faktörleri arasında yer alan ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi ihtiyaçlar yeterli düzeyde sağlandığı için bunlardan sağlanacak artışlar personel üzerinde motive edici etki yaratmayabilir ancak bu faktörlerle ilgili sorunlarını henüz çözülmemiş olan ülkelerde bu alanlarda sağlanacak artışlar motivasyon sağlayabilir. (Eren, 2004,512)

#### **2.1.3.1.3.McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi**

McClelland, insan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük olmak üzere üç ihtiyaç grubunda sınıflandırılmıştır. Başarı ihtiyacı; bireyin, görevlerini başarı ile yerine getirme isteğidir. İnsanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır. Bağlılık ihtiyacı; insanın, hayatını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişiler ve gruplar ile ilişki içinde bulunacağını ifade etmektedir (Dalton ve Lawrence, 1971: 342). İnsanlara bağlılık, bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Güç ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. McClelland, bu üç ihtiyaç türünden en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Bu konu ile ilgili olarak yapılan deneysel çalışmalar, başarı ihtiyacının davranışsal sonuçlarını ifade ederken: Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, çabalarının sonucunda kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları yeğlerler. Dolayısıyla işi şansa, kadere ya da talihe bırakmaktan çok, kendi rotalarını çizmek isterler. Diğerlerinin fikirlerinden çok, kendi değerlendirmelerine ve tecrübelerine dayanan bağımsız yargıda bulunma eğilimindedirler. Orta ya da uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenirler. Daha uzun vadeli bakış açlarına sahiptirler. Gelecek beklentileri daha fazla olup, geleceğin daha büyük ödülleri, şimdinin küçük ödülleri üstün tutarlar. Zamanın çabuk geçtiğinin bilincindedirler ve bu nedenle her şeyi yapabilecek zamanlarının olmadığını bilirler. Çeşitli seçeneklerin başarı olasılıklarını dikkatle inceleyerek amaçlarını belirlerler. Bu amaçlar, ne başarıyı garantileyecek ne de



başarısızlık derecede olmayan ortalama amaçlardır. Başarı ihtiyacı ile gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Yüksek başarı güdüsü olanlar iddialı bir durum karşısında kişisel başarı duygusu elde etmek isterler. Bunlar iyi iş başarmayı diğerlerinin gözüne girmek için değil, kendi kişisel tatminleri için amaçlarlar. Rollerini saygınlıktan çok, kusursuzluk temeline göre değerlendirirler. Kendilerine iş ortağı olarak arkadaş değil, uzman kişiler seçerler (Can, 1985: 66-68).

Bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Başarı ihtiyacı ile ilgili olarak belirtilen davranışsal özellikleri de dikkate alarak organizasyonlarda başarıyı teşvik etmek amacıyla bazı önerilerde bulunulmuştur (Friedlander, 1963: 391): Organizasyonlarda fertlere uygun olacak amaçlara ulaşmak için çalışmalarını sağlayabilecek belirli iş ve görev yapıları geliştirmek; diğer bir deyişle, çalışanların tarafından ulaşılması ne çok kolay, ne de çok güç değil, orta derecede olarak algılanan amaçlar ve bunlara uygun iş ve görevler yaratmak. Organizasyon fertlerden beklediği faaliyet standartlarını açık hale getirmek ve başarı sağladıkları takdirde kendilerine bu başarıya uygun bir somut feedback sağlamak. Kişisel sorumluluk yüklenmenin teşvik edildiği bir organizasyon ortamını gerçekleştirmek. McClelland, başarı ihtiyacının ekonomik gelişmenin sosyal yönünü açıklamak amacıyla kullanmıştır.

Bazı toplumların başarı ihtiyacına sahip çok sayıda girişimciye sahip oldukları için hızlı ekonomik gelişmeyi gerçekleştirdiği hipotezini doğrulamaya çalışmış, başarı ihtiyacını ölçmeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Başarı ihtiyacı ile ilgili çeşitli kişilik karakteristiklerinin varlığını araştırmalar ortaya çıkarmıştır (Can, 1985: 68).

Sonuçlardan endüstride geniş çapta faydalanma olanakları henüz sınırlı ise de, hiç olmazsa belirli bazı yöneticiler ve personel kategorileri için bu kavramdan yararlanmak ve daha yüksek başarı ihtiyacı harekete geçirmek olanakları mevcut görünmektedir. Atkinson ve Feather, 1966 yılında yayınladıkları eserlerinde, başarı ihtiyacının örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliği bakımından daha somut bir model geliştirdiklerinden bahsederler. Yönetim ve güdüleme kuramları açısından başarı ihtiyacının önemi örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlikelerin ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir (Gür, 1987: 46).

### **2.1.3.2.Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklayan teorilerdir. Bu isim altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. “Belirli bir davranışı gösteren bir bireyin bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir?” sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorileri, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler farklı görüş ve değer yargılarına sahiptirler, fakat hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır. Süreç teorilerini, kapsam teorilerinden ayıran nokta, bu teorilerin bireyin içindeki saikleri keşfetmek yerine, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir. Aşağıda süreç teorileri açıklanmıştır (Gür, 1987: 46);

#### **2.1.3.2.1.B.F.Skinner’in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi**

Şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü sonuçsal şartlandırmadır. Bu şartlandırma kavramı, esas itibarıyla B.F.Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımı üzerinedir(Gür, 1987: 46).

Eğer davranışlar, kişi tarafından haz verici, memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen aynı davranış tekrar edecektir. Eğer karşılaşılan sonuçlar, kişi tarafından “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak niteleniyorsa, muhtemelen kişi aynı davranışı göstermeyecektir. Kişilerin sonuçları yorumlaması Edward L.Thorndike tarafından geliştirilen etki kanunu ile ilgilidir. Etki yasasına göre, kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Bu anlayışa göre, davranışlar, karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır. Eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici personelin bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu da, davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışlar, örgüt tarafından arzu edilmeyen davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Bu tür davranışlar cezalandırılırsa, tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, ücret ve maaş artışı üstler tarafından övülme, takdir, iş

güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir (Gür, 1987: 46).

Görüldüğü üzere ödüllerin bir çeşidi kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin, ücret ve maaş artışı. Bu tür ödülleri "dışsal" ödül diye nitelemek mümkündür. Diğer bir çeşidi ise, kişinin içindeki unsurlara hitaben övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki bunlar da "içsel" ödül olarak adlandırılabilir. Cezalandırmanın ise muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek gibi daha fazlada artırılabilir örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Bu konuda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Sonuçsal şartlandırma teorisini motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, bazı hususlara dikkat etmek zorundadır: Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar, açık ve seçik olarak belirlenmelidir. Bu davranışlar, personele duyurulmalıdır. Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır. Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süreci sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltır (Gür, 1987:46).

#### **2.1.3.2.2.Beklenti Teorileri**

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında beklenti teorileri gelmektedir. Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan biri V.Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E.Lawler ve L.Porter tarafından geliştirilmesi ile sonuçlanan beklenti teorisidir (Gür, 1987: 46).

##### **2.1.3.2.2.1.V.Vroom'un Beklenti Teorisi**

V.Vroom, motivasyon konusunda, ferdi çeşitli hareket biçimleri karşısında karar verecek bir kişi olarak görmektedir. Birey bu alternatifler arasından bir seçim yapacaktır. Teori yapılacak seçimi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle örgütsel davranışın nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirilmiştir: Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir. Her insan, diğeri insanlardan farklı ihtiyaçlara, arzulara ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey, arzuladığı ödül yapıları açısından da

diğerlerinden farklıdır (Dereli, 1981: 206). V.Vroom'un teorisinde beklenti, valens ve araçsallık, anahtar görevini yapan üç kavramdır.

**Beklenti:** V.Vroom, beklenti, "eylem" ve "sonuç" arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlamıştır. Birey, her davranışın sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar. Kurumsal olarak beklenti, 0 ile 1 arasında bir değer alır. Belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmayacağına inanıldığında beklenti 0, belirli davranışın belirli sonucu ortaya çıkaracağına kesin olarak inanıldığında ise 1 olacaktır.

**Valens:** V.Vroom'un valens kavramı, bireyin işinde olan bir hareketin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif veya negatif bir değeri ifade etmektedir. Amaca karşı bir ilgisizlik varsa, o zaman valens sıfırdır. Valens, bir amacın beklenen değeri ile ilgili bir kavramdır. Bir amacın beklenen değeriyle elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir.

**Araçsallık:** Araçsallık, ferдин birinci kademeli sonuca varmasının kendisini arzulayan ikinci kademeli bir sonuca ulaştırma olasılığı hakkında algısal bekleyişidir.

Birinci kademe sonuç; ferдин, giriştiği faaliyeti başarı ile gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı bir amaçtır. İkinci düzey sonuçlar ise, birinci düzey sonuçlarının yaratması beklenen sonuçlar olarak görülmektedir (Özkalp, 1984: 152).

Birinci kademe sonuçlar, ikinci düzey sonuçların ortaya çıkmaları veya elde edilmelerine yol açabilir. İkinci düzey sonuçların tercih edilirliliği ise sonuçların bireyin gereksinimleri ile olan ilişkisine bağlıdır (Özkalp, 1984: 153-154). Birinci ve ikinci kademe sonuçları arasındaki ilişkinin önemli yanı bireysel tahminlerden etkilenmesidir. Motivasyonun sağlanabilmesi için birey, iki düzey sonuçları arasında bir ilişki olduğuna inanmalıdır. V.Vroom'un modeli, kısaca şu varsayımlara dayanmaktadır: Motivasyonu iyi anlayabilmek için yalnızca insanların varmayı umdukları sonuçlar değil, aynı zamanda seçilecek hareket biçimlerinin, kendilerini, tercih ettikleri bu sonuçlara götürmede ne ölçüde araç olabildiğine inanmaları da önemlidir. Birey kendisi için istek ya da ihtiyaç şiddeti açısından en çok arzu edilir olarak algıladığı hareket biçimlerini seçme yönünde motive olacaktır. Bu teoride başarı, ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ancak, birey, kendisine verilecek bu ödülü arzulamalı ve göstereceği çabanın kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır. V.Vroom, teorisinde iki tür ödülde bahseder. Bireyin, bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel

tatmini ifade eden içsel ödüller, bireye çevresi tarafından verilen dışsal ödüller. Dışsal ödüllerin, bir motivasyon faktörü olabilmeleri, şu etmenlere bağlıdır: *Örgütün, bireyler arası başarıları analiz edebilme ve her bireye başarısı ölçüsünde ödül verebilme yeteneği; örgütün, ödülleri yerine getirme gücü; örgütün, ödüllendirmeyi arzulaması.* V.Vroom, motivasyonu devamlı bir süreç olarak ele aldığı anda, bireyin geçmişteki deneyimleri, işi ile ilgili dikkati, gözlemleri ve algıları, karşılaştığı sorunlara çözüm buluşu, pratik zekâsı, kendinden beklenen görevi çabuk ve tam olarak algılayabilme derecesi ile bir önceki çalışmalarından ve çabalarından elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerin kendisine sağladığı doyumlar, onun motivasyonunu devamlı surette etkileyen değişkenlerdir. V. Vroom'un beklenti teorisini kullanmak isteyen yönetici, şu konuları dikkate almalıdır: *Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğu belirlenmelidir. Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir. Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır* (Gür, 1987: 51).

V.Vroom'un beklenti teorisi, kapsam teorilerinin değerlendirdiği gibi iş tatmininin değil, bir işten beklenen ümit ve ödüllerin başarının sebebi olduğunu göstermiştir. Bir insanın ileriye ait ümitleri ile bir işten alacağı ödüllerin değeri güdülenmesinin temellerini oluşturur (Özkalp, 1984: 154).

#### **2.1.3.2.2.2.Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi**

V.Vroom'un beklenti teorisine yöneltilen eleştirileri değerlendiren Lawler ve Porter, örgütsel koşulları göz önünde bulundurarak teoriyi geliştirmişlerdir. Lawler ve Porter'in beklenti teorisi, V.Vroom'un modelinde olduğu gibi kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleyiş tarafından etkilendiği görüşünü kabul etmektedir. Fakat, Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgiye ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi, gerekli bilgiden ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans göstermeyecektir. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca, "beklenen davranış türleri" olarak tanımlamak mümkündür. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacağı gibi, kişinin performans göstermesini engelleyecektir. Gayret,

bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir (Özkalp, 1984: 154).

Bu, birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ve dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansının nasıl ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla, kişinin bekleme etkileyecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleme etkileyecek ve süreç yeniden işleyecektir. Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, Vroom teorisi ile ilgili olarak saydıklarımıza ek olarak bazı hususlara dikkat etmek zorundadır: Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğilim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır. Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır. Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır. Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir. Nihayete sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır (Dereli, 1981: 204).

Beklenti teorisi, bireylerin elde mevcut tüm alternatiflerin sağladığı ödülleri kafalarında değerlendirerek verdikleri rasyonel kararlara ilişkin varsayımlardan hareket etmesi yönünden sakıncalı bulunmuştur. Ayrıca, bireylerin herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir. Belirli bir zamanda toplanan bilgiler, bir süre sonra gerçeği aksettirmeyebilir. Teori, bu noktada beklentilerin ve tercihlerin farklı olduğunu belirtmekle birlikte, bu farklılıkların nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Bu nedenlerle, teori, basit ve sadece bireyleri güdüleyen temel etmenleri göstermesi bakımından genel bir nitelik taşımaktadır (Özkalp, 1984: 157).

### **2.1.3.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar Adams'ın eşitlik teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisine göre birçok konular ele alınmıştır. Kişilerin iş memnuniyeti ve başarısı çalıştığı ortamla ilişkilendirilmektedir. Adams'ın eşitlik teorisine göre; ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değeri vardır. Bireyin iş

başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe ya da eşitsizliklere bağlıdır. Çalışanlar, kendi girdilerini ve sonuçlarını, benzer durumda olan diğer bireylerle mukayese ederler. Burada önemli olan, girdilerin ve sonuçların mutlak niceliği değil, bunların birbirine oranının diğer bireylerin girdi ve sonuçlar arasındaki orana eşit ya da yakın olmasıdır. Birey, kendi sonuçlarının girdilerine oranının, karşılaştırma yaptığı kişinin sonuçlarının girdilerine oranı ile eşit olmadığını algıladığında eşitsizlik ortaya çıkar. Dengenin, aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi sonuçlarını arttırma yollarını araştırarak, eğer bu konuda başarıya ulaşmadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdilerin miktarını azaltacaktır (Özkalp, 1984: 157).

Ancak, kendisi ve diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığında huzura kavuşmuş olacaktır. Eşitsizlik duygusu, bireyde gerginlik yaratacak, birey, bu gerginliği azaltmak yönünde çaba gösterecektir (Özkalp, 1984: 157).

Eşitsizliği azaltmak için bireyin başvurabileceği yollar şu şekilde özetlenebilir: Girdilerini ve sonuçlarını değiştirmeye çalışır. Girdilere ve sonuçlara ilişkin görüşlerini değiştirir. Eşitsizlik büyük bir gerginlik yaratmışsa, birey bu gerginliği azaltmada başarılı olamamışsa, işi bırakır ya da işe gelmemeye başlar. Karşılaştırma yaptığı bireyin üzerinde etkili olmaya çalışır. Bu bireyin sonuçları ile girdilerini değiştirmeye ya da ilişkiden çıkması için zorlamaya başlar. Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir. Ancak bu değiştirme, özellikle karşılaştırma yapılan kişi uzun süredir karşılaştırma için kullanılıyorsa oldukça güç olacaktır. Bu teoriyi personelinin motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici şu hususları dikkate almak zorundadır: Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir. Eşitlik ve eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır. Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki, değişik şekillerde olabilir. Eşitlik teorisi, Lawler-Porter modeli ile çok yakından ilgilidir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi, bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek motivasyonu bunlar üzerine inşa etmiştir. Teori ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, daha çok bireylerin ücret konusunda algıladıkları eşitsizlik üzerinde durmuşlardır (Özkalp, 1984: 157).

I.R.Andrews tarafından yapılan bir araştırmada, farklı bir sonuca ulaşılmıştır. Ücret konusunda eşitsizlik algılayan ve diğerlerine göre daha az ücret aldığını düşünen bireylerin, daha fazla sayıda üretimde buldukları ortaya çıkmıştır (Andrews, 1967: 45).

J.E.Dittrich ve R.Carrell tarafından yapılan bir araştırmada da personelin eşitsizlik algıları ile devamsızlık ve örgütü terk etme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Dittrich ve Carrell, 1979: 37).

Patchen de, yaptığı bir incelemede, ücretlerin daha yüksek olması gerektiği görüşünde olanlar arasında işe gelmeme oranının daha fazla olduğunu görmüştür. Girdilerin ve sonuçların arasında bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin yaklaşımlar, örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırsların ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak, bireylerin algı ve değerleme yönünden çok değerik oldukları ve nesnel olmayan biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa nesnel bir denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılacaktır. Bu nedenlerden dolayı da örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı tartışmalar önlenememiştir.(Patchen 1970)

#### **2.1.3.2.4.Locke'un Amaç Teorisi**

Amaç teorisine göre, iş başarısının belirleyicisi bireyin amaçları ve örgüt tarafından sağlanan özendiriciler, bireyin amaçları üzerindeki etkileri yoluyla davranışı etkiler. İnsanların davranışları belirli amaçlarla yönlendirilir. Ancak, amaın başka amaçlarla çatışması ya da ortamın birey tarafından uygun olarak algılanmaması nedeniyle amaçlar her zaman davranışa sebep olmayabilir (Dittrich ve Carrell, 1979: 37). Teoride sözü edilen amaçlar, personelin işleriyle ilgili olarak belirledikleri amaçlardır. Görevde bazı nitelik ve nicelik standartları varsa, bunlar da amaç olarak adlandırılır (Garland, 1985: 346; www.ceterisparibus.org). Teoriye göre, birey, çevresel olayları kendi değer yargıları ve bilgi düzeyi ile değerlendirerek amaçlar belirler ve davranışları bu amaca yönelir. Amaç ne kadar zor olursa bireyin amaca ulaşmak için daha çok çaba harcaması gerekeceğinden, zor amaçlar iş başarısını artırır (Terborg ve Miller, 1978: 30-31). İş başarısını arttırabilmek için örgüt amaçlarını açık olarak ortaya koymalı, çalışanlara amaca ulaşma derecesi hakkında geri bildirimlerde bulunulmalıdır. Birey motivasyonunda bahsedilen teoriyi kullanan yönetici, amaçlara göre yönetim biçimi kullanacaktır. Amaçlara göre yönetim, bir organizasyonda üstlerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerekleşiş gerekleşişmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Genç, 1987: 269).



### **2.1.3.3.Motivasyonda Bugünkü Yaklaşım ve Sosyal Motivasyon**

Örgütlerde işler, genellikle çalışanlar arasında kurulan gruplar tarafından yapılır. Grup içinde farklı gereksinimleri olan bireylerin bu gereksinimlerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun bir ölçüde gereksinimlerini gidermek, bu şekilde grupları motive etmek ve onları örgüt amaçları ile özdeşleştirmek, motivasyon konusunda yeni bir yaklaşımdır. Sosyal motivasyon olarak tanımlanan bu yaklaşım, çalışanların örgüt amaçları ile nasıl ortak bir duygu geliştirecekleri ve bu amaçlar doğrultusunda nasıl motive edebilecekleri üzerinde durmaktadır (Genç, 1987: 269).

#### **2.1.3.3.1.Sosyal Motivasyon Türleri**

Sosyal motivasyonun çeşitleri; bağlayıcı motivasyon, statü motivasyonu ve bağımlılık motivasyonudur (Genç, 1987: 269).

##### **2.1.3.3.1.1.Bağlayıcı Motivasyon**

Bağlayıcı motivasyonu yüksek olan bireyler, diğer çalışanlarla sıcak bir ilişki içinde bulunurlar. Popüler olmayı, lider olmaya yeğ tutarlar ve grup içinde ilişkilere özellikle önem verirler. Bu tip motivasyonun önemli bir teşvik unsuru olduğunu gösteren bazı araştırmalar yapılmıştır. Morse ve Weiss tarafından yapılan araştırmada çalışanların %31'i parasal açıdan tatmin edici olmasa da, işyerindeki arkadaşlarıyla olan sağlam ilişkilerinden dolayı çalışmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir. Yapılan diğer çalışmalarda da bağlanma motivasyonu yüksek gruplarda işi bırakmanın çok az olduğu ve popüler olan bir kimse etrafında birleşmenin önemli bir tatmin sağladığı saptanmıştır (Genç, 1987: 269).

##### **2.1.3.3.1.2.Statü Motivasyonu**

İş, bireylere gerek çalıştıkları örgüt içinde, gerekse de dışarıdaki sosyal yaşamlarında belirli bir statü sağlar. Amerika'da 1930 dünya ekonomik krizi sırasında yapılan çalışmada, çalışanların işsiz kaldıkları zaman bir statü kaybına uğradıkları ve kendilerine artık saygı gösterilmediği kanısına kapıldıkları ortaya çıkarılmıştır. A.Frederick Herzberg de, yaptığı araştırmada, diğerleri tarafından bilinme ve algılanmanın iş tatminlerinde önemli olduğunu saptamıştır. Statü, bireyler arasında belirli bir saygınlığa yol açması sebebiyle önem taşır. Ancak, statü gereksinimi, kültürden kültüre, farklılık gösterebilir. Statü gereksinimi, başarı gereksinimi ile de ilgilidir. (Genç, 1987: 269).

### **2.1.3.3.1.3.Bağımlılık Motivasyonu**

Bağımlılık, en kısa şekliyle bireylerin, kendilerinden daha kuvvetli insanlar tarafından korunmaları, destek görmeleri demektir. Bu gereksinme, çocuklarda, çocukluk yıllarında ilk gereksinme olarak görülür. Çocuk büyüdükçe, bu duygunun azaltılmasına çalışılır. Fakat hemen her olgun bireyin bu tür bir korunma duygusuna gereksinmesi vardır. Bu konu ile ilgili destekleyici bulgular saptanmıştır. Örneğin, nezaretçiler tarafından korunan, onlarla iyi ilişkiler içerisinde bulunan işçilerin, yaptıkları işten tatmin olma oranları daha yüksektir. (Genç, 1987: 269).

### **2.1.3.3.2.Sosyal Motivasyon Yaratılması**

Sosyal motivasyon yaratılması, dört şekilde olabilmektedir: “Üretim miktarına göre aylık ikramiye, kâr dağıtımı, ortak mülkiyet, kararlara katılmadır” (Genç, 1987: 269).

#### **2.1.3.3.2.1.Üretim Miktarına Göre Aylık İkramiye**

Bu sistemde, işçilerin aldıkları haftalıklar dışında yaptıkları üretim ve fabrikanın yaptığı satışlar oranında aylık olarak bir ödeme yapılır. Yapılan çalışmalar bunun teşvik açısından önemini ortaya koymuş, teşvik unsuru olarak işletmeden çok bölümün ve orada çalışanların pekiştirilmesinin önemini ortaya çıkarmıştır (Genç, 1987: 269).

#### **2.1.3.3.2.2.Kâr Dağıtımı**

Bu sistemde ise, işçilerin haftalık ücretlerinin yanında senede iki kere, örgütün kâr durumuna bağlı olarak çalışanlara ikramiye verilir. Amerikalılar ve İngilizler tarafından çok kullanılan bu yöntem, çalışanların kârdan aldıkları pay az olduğu için terkedilmiştir. Grubun çok büyük olması ve kâr dağıtım sürelerinin uzun olması nedeniyle bu sistemin motivasyonda etkili olamadığı, pekiştirici etki yapamadığı düşünülmektedir. (Genç, 1987: 269).

#### **2.1.3.3.2.3.Ortak Mülkiyet**

Özellikle Batı’da, küçük aile şirketleri dışında, çok az uygulanan bir sistemdir. Ancak, Afrika’da ve İsrail’de ortak toprak ve ortak amaçlar üzerinde çalışmalar yarım asırdan beri vardır. Kibbutz üyeleri, son derece sıkıcı işlerde çalışmalarına rağmen, toplumun refahına hizmet ettikleri inancı ile bireylerde yaptıkları işin önemini ve sonuç olarak üyeler arasında bağlılığı ve dayanışmayı arttırmaktadır(Genç, 1987: 269).

#### **2.1.3.3.2.4.Kararlara Katılma**

Çalışanların çeşitli biçimlerde yönetim kararlarına katılmaları, olumlu etkiler yapmış, örgüt amaçları ile uyum sağlamış ve üretim artışlarına yol açmıştır. Bundan hareketle çalışanların fikirlerine değer veren nezaretçiler olumlu ilişkiler geliştirmiş, karşılıklı güven duygusu oluşturmada başarılı olmuştur. Motivasyon etmenleri örgüt ve birey açısından büyük önem taşımalarına rağmen, uygulanmaları oldukça güçtür. Kişisel farklılıklar bu zorluğu yaratan en önemli faktördür. Motivasyonda amaç bireyin kişisel gereksinimini sağlarken örgüt amaçlarını da gerçekleştirmeye yönelik katkıda bulunmaktadır. Bunu başarabilmek için özendirme araçlarının bilinmesi, motivasyon planlarının özendirme araçlarına dayandırılarak uygulanması gereklidir. (Genç, 1987: 271).

#### **2.1.4.Yönetim ve Yönetici Açısından Motivasyon**

Çeşitli yazarlar, yönetici kavramını çeşitli şekillerde tanımlamışlardır. En geniş anlamıyla yönetici; belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlar arasında işbirliğini sağlayan ve onları bu amaca doğru yönlendiren kişidir. Yöneticinin görevi her şeyden önce işletmenin temel fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlamaktır. Modern yönetici, öncelikle kendi davranışları ve becerisi ile çalışanlara örnek olmalıdır. İşletmede bütünlüğün sağlanması için bu gereklidir. (Genç, 1987: 271).

Günümüzde yetenekli, bilgisini ve becerisini işgörenlerin bütünleşmesi ve ortak amaca yönltilmesi doğrultusunda kullanacak, kaliteli yönetici ihtiyacı gittikçe önem kazanmaktadır. Zira daha önce de söylenildiği gibi iyi bir yönetici, iyi bir işletme en önemli şartlardan biridir. Yöneticilerin işletmedeki bu önemli görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmeleri, onların amaca doğru iyi yönlendirilmelerine, motive edilmelerine bağlıdır. Bu durumda yönetici motivasyonunun, işletmede en az diğer çalışanların motivasyonu kadar önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır. Zira hizmet işletmelerinin, temel amaç ya da amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmada çalışanların yönlendirilmesini gerçekleştirecek olan yönetici ya da yöneticilerdir. Şirket yönetiminde yöneticilere verilen önemin artması ve yönetici motivasyonu üzerinde durulmasının temel nedeni, dünyadaki teknolojik gelişme ve bunun işletmeye girmesi, bu durum karşısında nitelikli ve başarılı yöneticilere ihtiyaç duyulması, uluslararası ekonomik rekabet sonucu kaliteli ürüne verilen önemin artması ve bunu sağlamada yöneticinin önem arz etmesidir (Genç, 1987: 271).

Burada ihtiyaç duyulan yönetici tipinin işletmelerde belli bir ücret karşılığı çalışan, konusunda uzman, kısaca işletmede diğer işgörenler gibi ele alacağımız profesyonel yönetici tipi olduğunu ifade etmek gereklidir. Yöneticilerin yaptıkları işin iki yönlü olduğunu söyleyebiliriz. Yönetici, bir yandan kendi kişisel amaçlarını, bir yandan da örgütsel amaçları gerçekleştirmek durumundadır. Bu durum da yöneticinin işinin zorluk derecesini göstermektedir. Yine yönetici, değişen ve gelişen iç ve dış şartlara uymak ve diğer personelini de uydurmak zorundadır. İşletmede faaliyet gösteren personelin, genel amaçlar doğrultusunda yeterince yönlendirilmemiş, isteksiz yöneticilerin yönetiminde istenen başarıyı sağlayamayacakları doğaldır. Yöneticilerin astlarını etkin bir şekilde yönetmeleri için sahip olmaları gereken örgütsel nitelikli bazı özellikler bulunmaktadır. Aynı zamanda bu özelliklerini kullanmaları için de motive edilmeleri şarttır. Yöneticiler, öncelikle insan olmaları nedeniyle, her insan gibi birtakım gereksinimlere sahiptirler. Ve her birey gibi örgüte katıldıklarında beraberlerinde örgüte, işyerinde başarıyı etkileyen bazı gereksinimlerini de getirirler. Burada yöneticinin kişisel özellikleri, içinde bulunulan sosyal, kültürel ortam önem taşımaktadır (Koçel, 1975: 30).

Her bireyin olduğu gibi, yöneticilerin de sahip oldukları güdüler oldukça karmaşık yapıdadır ve bu güdüler farklı örgütlerde ya da aynı örgütün farklı kısımlarında farklılık gösterirler. Benzer şekilde zaman içerisinde güdüleyici faktörlerin önem derecelerinin de değiştiği söylenebilir. Yapılan araştırmalar, İkinci Dünya Savaşı'na kadar yöneticilerin en önde gelen güdüleyicisinin iyi ücret olanakları olduğunu, ancak bu tarihten sonra bu faktörün önemini kaybedip yükselme fırsatı, güç, prestij gibi tercihlerin ücret yanında ön plana çıktığını göstermektedir. Bu değişimin zamana olduğu kadar şartlara, ekonomik, teknik ve sosyal gelişmelerle birlikte bireylerin gelişmelerine bağlı olarak gerçekleşmiştir. Ancak, özellikle az gelişmiş ülkelerde halen yöneticilerin yukarıda sözü geçen üst nitelikli gereksinimlerini tatmin edemeyip, büyük ölçüde ekonomik güdülerle çalışmakta oldukları görülmüştür (Genç, 1987: 271).

Yönetici motivasyonunu etkileyen unsurlar, kişisel ve kişisel olmayan unsurlar olmak üzere ikiye ayrılabilirler. Kişisel faktörler yöneticilerin bilgi, beceri, yetenek gibi kendi yapısına özgü nitelikleridir. Bu nitelikler, yöneticinin yetiştiği sosyo-kültürel ortamda şekillenmektedir. Bu yüzden yöneticinin yetiştiği toplumun sosyal ve kültürel özellikleri önem taşımaktadır. Kişisel olmayan unsurlar ise işletme içi ve işletme dışı olmak üzere ikiye ayrılırlar (Tümer, 1975: 289).

Yöneticinin motivasyonunun önemi, yöneticinin yalnız kendi üstlerine karşı sorumlu olmayıp aynı zamanda astlarının davranışlarının yönlendirilmesinden de sorumlu tutulması nedeniyle artmaktadır. Yani yöneticinin başarısı, kişisel faktörlerden çok diğer personelin de başarısına bağlı olacaktır. Örgütlerde başarı ve etkinliğin sağlanması ve sürdürülmesi için yapılması gerekli başlıca şey; örgütle maddi ve manevi usulleri içerecek iyi bir teşvik ve motivasyon sistemi kurmaktır (Tümer, 1975: 290).

### **2.1.5.Motivasyonu Arttırma Yöntemleri**

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır. Bunun için birçok farklı yöntem geliştirilmiştir, ama tam bir başarıya ulaşamamıştır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermez. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Öte yandan, motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. Bazı özendirici motivasyon araçları şunlardır: “Psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, ekonomik araçlar, psikolojik araçlar” (Tümer, 1975: 290).

#### **2.1.5.1.Psiko Sosyal Araçlar**

Hizmet işletmelerinde motivasyonu arttırmada kullanılan psiko sosyal araçlar şunlardır: Çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlardır (Genç, 1987: 271).

##### **2.1.5.1.1.Çalışmada Bağımsızlık**

İnsan, doğası gereği özgürlük ister. Günümüz büyük ölçekli işletmelerinde bunu tamamıyla gerçekleştirmek çok zordur. Ancak kısmen de olsa işin doğasına ve yapısına uygun olarak çalışanlara belli özgürlükler sağlamak, karar almada inisiyatiflerini kullanmaları için teşvik etmek ve yetki devretmek gerek kişinin motivasyonunu gerekse de işlerin bir kişi üzerinde yüklenmemesini sağlayacaktır (Genç, 1987: 271).

##### **2.1.5.1.2.Sosyal Katılma**

Sosyal katılma ve buna yönelik çabalar kişinin işe girmesiyle başlar. Kişi ilk olarak sosyal ihtiyaçlarından, aidiyet ve bütünleşme duygularından ve sosyal bir gruba üyelik ihtiyacından dolayı sosyal arayışlara girer. Birey, sosyal bir gruba girdikten sonra grubun bir üyesi olduğunu ve belli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır. Gruba girdikten

sonra ikinci olarak mesleği ile ilgili bilgi edinme ve öğrenme ihtiyacından dolayı belli bir çaba gösterir. Bu iki aşamayı başarıyla tamamlayan birey, grup değerlerine sahip, grup üyeliği onurunu taşıyan, grubun varlığı için çalışan, duygu ve düşüncelerini rahatça açıklayabilen, mutlu ve motive olmuş çalışan konumuna gelir. Bu aşamaları başarıyla geçemeyen birey kişiliğini kaybetme ve dışlanma korkusuyla gruptan uzaklaşma ve asosyal olma tehlikesiyle karşı karşıya kalır. (www.ceterisparibus.org).

#### **2.1.5.1.3.Değer ve Statü**

Kişinin yaptığı işlere üstleri ve çalıştığı arkadaşları tarafından değer verilmesi, kişinin motivasyonu için çok önemlidir. Bunun yanında kişi statü de kazanmak ister. Ancak bu her zaman hiyerarşik konumda bir statü olmayacaktır. Bunun yerine “fonksiyonel statü” vermek daha yararlı olacaktır (www.ceterisparibus.org).

#### **2.1.5.1.4.Gelişme ve Başarı**

Her çalışan, işinde gelişme olanakları arar. Bu, çalışanlar için çok kuvvetli bir motivasyon aracıdır. İşveren, çalışana kendini geliştirebilmesi için gerekli imkânları ve eğitimleri vermekle yükümlüdür. Bunun yanında her çalışan, başarılı olmak ve takdir edilmek ister. Bu başarı, bireysel ya da grup başarısı olsun kişinin motivasyonu için çok önemlidir. Bireysel başarı için en iyi yöntem rekabettir. Ancak, rekabetin de iyi ayarlanması gerekir. (Genç, 1987: 271).

#### **2.1.5.1.5.Çevreye Uyum**

Bu, iki şekilde olur. Birincisi, işyerinin fiziksel şartlarına uyumdur. Bunun sağlanması için işveren gereken önlemleri almalı, ergonomik ve insani şartlar sağlanmalıdır. İkinci olarak kişinin beşeri olarak uyumunun sağlanması gereklidir (Genç, 1987: 271).

#### **2.1.5.1.6.Öneri Sistemi**

Öneri sistemi, çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimi artıran en önemli araçlardan biridir. Kişide saygınlık hissi uyandırması, kişinin kendisine önem ve değer verildiğini hissetmesi, işletmeyi bir aile olarak görmesi, verimin yükselmesi ve işgörenlerde sahiplik duygusunun artması gibi olumlu yanları vardır. Yöneticinin bu konuda dikkat etmesi gereken şey, gerekirse öneriyi reddetmek, ancak öneriyi getireni reddetmemektir. Çalışana önerisi hakkındaki görüşlerini açıkça söylemeli, reddedilme sebeplerini açıklamalı ve onu yeni öneriler için cesaretlendirmelidir (Genç, 1987: 271).

#### **2.1.5.1.7.Psikolojik Güvence**

Çalışan, kendini ekonomik olarak güvende hissetmek istediği gibi psikolojik olarak da güvende hissetmek ister. Bu da, Abraham Maslow'un hiyerarşisinde açıklandığı üzere saygı ve statü ihtiyaçlarının karşılanmasıyla gerçekleşir.

#### **2.1.5.1.8.Sosyal Uğraşlar**

Geziler, yarışmalar, sosyal faaliyetler, kutlamalar gibi aktiviteler, kişinin motivasyonunda önemli yer tutar ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

#### **2.1.5.2.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Hizmet işletmelerinde motivasyonun artırılmasında kullanılan örgütsel ve yönetmel araçlar şunlardır: "Yetki ve sorumluluk dengesi, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, amaç birliği" ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

##### **2.1.5.2.1.Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

Yetki devri çalışanlar üzerinde çok olumlu etkileri olan bir yöntemdir. Çalışanın kendine güvenmesini ve çalışana güvenildiğini gösterir. Kişi, kendisine önem verildiğini hisseder. Ayrıca, kişinin işi konusunda kendini geliştirmesi için çok uygun bir yöntemdir. Bunların yanında kişiye belli sorumluluklar da verilmelidir. Yetki devride önemli bir unsurdur ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

##### **2.1.5.2.2.Kararlara Katılma**

Yönetici, çalışanları sadece kas gücü ile işgören kişiler olarak görmekten vazgeçip onları düşünen kişiler olarak görmelidir. Bunun için de belli durumlarda yönetime ve karar alma sürecine katılımlarını sağlamalı ve teşvik etmelidir. ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

##### **2.1.5.2.3.İletişim**

İletişim, sadece iş dünyasında değil, tüm hayatımızda çok önemli bir yer tutar. Sağlıklı ilişkiler ancak iyi bir iletişimle sağlanır. Birbirini anlamayan veya yanlış anlayan kişiler arasında iyi ilişkiler olmasını, bu kişilerin bir takım oluşturmasını ve iş çıkarmalarını beklemek olanaksızdır ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

##### **2.1.5.2.4.İş Zenginleştirme**

Bu kavram, ilk kez A.Frederick Herzberg tarafından kullanılmıştır. A.Frederick Herzberg'e göre organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut

çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekmektedir. Organizasyonda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

#### **2.1.5.2.5.İş Genişletme**

İş genişletmede, çalışanlara aynı seviyede çeşitli görevler verilmektedir. İş genişletmenin bir yolu, çalışana daha fazla görev ve sorumluluk vermektir. Diğer bir yolu da, çalışanın yetkisini arttırmak ve bunu ilgili tüm çalışanlara duyurmaktır. ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

#### **2.1.5.2.6.Yarı Otonom Çalışma Grupları**

İşgörenler kişisel çalışmadan çok grup çalışmasına ilgi duyarlar. Bu gerçeğe dayanarak insanı makineyle baş başa bırakmak yerine grup çalışmasına yöneltmek kuşkusuz moral arttırıcı bir etki yapacaktır. Bu amaçla, işe bağımsız ve kişisel çalışma yerine, gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzeni getiren yarı otonom gruplar devreye sokulmaktadır. Bu şekilde yüksek moral ve işbirliği içinde verimli çalışılmaktadır. ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

#### **2.1.5.2.7.Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü işgörenin çalışma isteğini ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

#### **2.1.5.2.8.Amaç Birliği**

Yönetimin yapması gereken konulardan birisi şirket amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarını ortak bir paydaya getirebilmektir. Bu sağlanamadığı takdirde ne işte ne de kişilerin motivasyonunda başarı sağlanabilir. ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

#### **2.1.5.3.Ekonomik Araçlar**

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. İşletmeninki gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek iken, işgörenlerinki ise yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).



#### **2.1.5.3.1.Ücret Artışı**

Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onu işletmeye sürekli bağlayan en güçlü güdüdür. Ücret, işgörenin ekonomik gücünü, toplum içindeki saygınlığını, otoritesini ve geleceğe olan güvenini arttırır. İşgören için kendi aldığı ücretin yüksekliğinden çok başkasının aynı işten ne kadar aldığı önemlidir. Ücret artışını ne zaman ve ne kadar yapılacağını belirlemek ve bir plana kavuşturmak gerekmektedir (Genç, 1987: 271).

#### **2.1.5.3.2.Kâra Katılma**

İşletmenin her dönem sonu elde ettiği kârın bir bölümünün işgörelere bırakılmasına “kâra katılma” denir. Nedeni ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. Kâra katılma ile birlikte işveren ile işgörenin çalışma amaçları ekonomik anlamda da olsa birbiriyle örtüşür. (Genç, 1987: 271).

#### **2.1.5.3.3.Primli Ücret**

Prim, işgörelere almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrettir. İşin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda prim vermek kolay değildir. Prim, ek ücret alan ile ek ücret almayan arasında gerginlik çıkarabilir. Primin hesaplanmasında ilgili işgörenin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmemesi ya da keyfi esaslara göre verilmesi işgörelere huzursuzluk yaratabilir. Primli ücret, işgörelere daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörelere daha çok yıpranmalarına yol açar (Genç, 1987: 271).

#### **2.1.5.3.4.Ekonomik Ödül**

İşgörelere işe özendirme ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörelere ödenmesidir. İkinci nokta, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Ekonomik araçlara gereğinden önem vererek ve umut bağlayan bir motivasyon politikası yerine, içinde ekonomik araçlarında bulunduğu, fakat en az onlar kadar etkili diğer özendirme araçlarına da dengeli bir biçimde yer veren bir politika izlemek gerekir. Bunun en doğru yolu ise, işletme gerçeklerine uygun bir motivasyon planı koymaktır. İşgörenin tek amacı,

gelir sağlamak değildir. İşgöreni işe ve işletmeye bağlayan, emeğini ve gönlünü kazandıran, işletmeyle bütünleştiren başka araçlar da vardır (Genç, 1987: 271).

#### **2.1.5.4.Psikolojik Araçlar**

Hizmet işletmelerinde motivasyonun arttırılmasında kullanılan psikolojik araçlar: “Davranış ölçekleri, psiko-sosyal anket yöntemi, verilerin anında işlenmesi yöntemi, sosyo metrik testler, psiko-teknik testler, dilek kutusu, kişisel görüşme, klinik görüşme” Bu ölçekler aşağıda ifade edilmiştir (Genç, 1987: 271), ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)):

##### **2.1.5.4.1.Davranış Ölçekleri**

Önceden saptanan normlara göre birey davranışlarının ölçülmesidir. Önceden hazırlanan bir dizi önermeye kişinin doğru buluyorum, doğru bulmuyorum gibi sözlü tepkide bulunmasıdır.

##### **2.1.5.4.2.Psiko-Sosyal Anket Yöntemi**

Bireylerin belirli koşullar içinde davranışlarını, düşünce, duygu, ilgi ve zevklerini ölçmeyi amaçlayan az ya da çok miktarda yazılı soru içeren bir testtir.

##### **2.1.5.4.3.Verilerin Anında İşlenmesi Yöntemi**

Bu yöntemle istek, yakınma ve tepki biçiminde belirlenen hoşnutsuzlukların yer aldığı bilgi ve dokümanlar analiz edilmektedir.

##### **2.1.5.4.4.Sosyometrik Testler**

Bir grup içinde her bireyin pozisyonunu açıklığa kavuşturarak grubun diğer üyeleriyle ilişkilerini belirleyen bir yöntemdir

##### **2.1.5.4.5.Psiko-Teknik Testler**

Bireylerin motivasyon konusunda eğilimlerini ve davranışlarını saptamakta kullanılan psiko-teknik testler belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçü tekniğidir.

##### **2.1.5.4.6.Dilek Kutusu**

Bu yöntemle işgörenler hoşnutsuz oldukları konuları ve nedenlerini kendi isimlerini belirtmeksizin kâğıt üzerine yazarak belirli yerlere asılan kutulara atarlar.

#### **2.1.5.4.7.Kişisel Görüşme**

İşgörenlerin ilgi alanları, davranış yapıları ve gereksinme kaynaklarını en yakından tanıma ve gözleme olanağı veren kişisel görüşme, aynı zamanda birey açısından isteklerini en açık, kesin ve net biçimde aktarma fırsatı oluşturur.

#### **2.1.5.4.8.Klinik Görüşme**

İşgörenler, her sabah işbaşı yaptıklarında her gün yenilenen kişisel sorunlarıyla birlikte işletmeye gelirler. İyi bir yönetici işgörenlerinin işletme içinde oluşan sorunlarıyla ilgilendiği kadar işletme dışından getirdiği sorunlarla da ilgilenmelidir. Fakat buna ayıracak vakit bulamayabilir. Bu durumda işletme tarafından görevlendirilebilecek bir psikolog, işçilerin kendi hoşnutsuzluk nedenlerini anlamalarına ve onları bizzat çözümlmelerine yardımcı olabilir. Klinik görüşmeyi diğer görüşmelerden ayıran en önemli özellik standart sorulardan bütünüyle uzak, son derece özgür ve baskısız olmasıdır.

#### **2.1.5.5.Diğer Araçlar**

Hizmet işletmelerinde motivasyonu arttırmada kullanılan diğer araçlar ise; korku, zaman, asgarileştirme/azamileştirme ve uzaklıktır (Genç, 1987: 271).

##### **2.1.5.5.1.Korku**

İnsanlar, kendilerine güvenilmemesinden ya da saygı duyulmamasından, terfi edememekten, rütbelerinin geri alınmasından, işlerini kaybetmekten korkarlar. Korku, her işveren için iyi bir araç gibi görünse de uzun vadede ters etki yapmakta ve çalışanları demotive etmektedir ([www.uludag.edu.tr./dergi](http://www.uludag.edu.tr./dergi)).

##### **2.1.5.5.2.Zaman**

Sen zamanı kontrol etmezsen zaman seni kontrol eder. Zamanını iyi yönetebilen bir kişi, hem işlerini zamanında yetiştirecek hem de kendi kendini motive edebilecektir. Zamanı iyi yönetebilmek için önerilen çeşitli yollar vardır: Her gün yapmanız gereken işleri listeleyin. Bir vazife, yapılamayacak kadar büyükse, parçalara ayırın. İşleri aciliyetine göre derecelendirin. Büyük bir projeyi bitirme karşılığında kendinize bir ödül vaat edin. Hayır demeyi öğrenin gibi ([www.uludag.edu.tr./dergi](http://www.uludag.edu.tr./dergi)).

##### **2.1.5.5.3.Asgarileştirme/Azamileştirme**

Kişilerin zayıf yanlarını asgarileştirme, kuvvetli taraflarını azamileştirme anlamına gelmektedir. İki aşamalı bir yöntemdir. Zayıf yanları vurgulamaktan kaçının. İnsanların

zayıflıklarını düzeltmeye çalışmak vakit kaybıdır. Birini işe alırken zayıflıklara odaklanırsanız vasat birini işe alırsınız. Güçlü yanları destekleyin. Çalışanın, kendini geliştirmesi için katkıda bulunun. Kişinin güçlü yanlarını, zayıf yanlarını desteklemek için kullanın ([www.ceterisparibus.org](http://www.ceterisparibus.org)).

#### **2.1.5.5.4.Uzaklık**

Organizasyonel açıdan elemanlarınızdan ne kadar uzak olursanız etkinliğiniz o kadar azalır ve iletişim bozulur. Sağlıklı bilgi akışı sağlanamaz. Takım ruhundan bahsetmek imkânsız hale gelir ([www.uludag.edu.tr/dergi](http://www.uludag.edu.tr/dergi)).

#### **2.1.6.Motivasyonun Birey Açısından Önemi ve Sonuçları**

##### **2.1.6.1.Çatışma Davranışları**

Bireysel boyutta çatışma, fizyolojik ve sosyo psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Örgütsel anlamda ise, çatışma, “bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” olarak tanımlanabilir. ([www.uludag.edu.tr/dergi](http://www.uludag.edu.tr/dergi)).

Çatışma durumunda, birbirleriyle çelişkili amaçlar arasında birey bir seçim yapma zorunluluğundadır. Çatışan amaçlar arasında yapılacak bu seçim kişinin kendi içindeki bir çatışmaya dayanmaktadır ([www.uludag.edu.tr/dergi](http://www.uludag.edu.tr/dergi)). Çatışma, çeşitli şekillerde olabilir;

\* Her iki amaç da çekiciyse, *ikili sokulma çatışması*.

\* Her iki amaç da istenmeyen amaçlarsa, *ikili kaçınma çatışması*.

\* Birey, amacın olumlu yönlerine tutkun, olumsuz yönlerinden kaçınıyor ise, *sokulma-kaçınma çatışması var demektir*(Baysal, 1983: 40).

##### **2.1.6.2.Savunma Davranışları**

Savunma davranışları; iyi tatmin edilmeyen ihtiyaçların yarattığı gerilimi azaltmak amacıyla başvurulan, akılcı olmayan çabalar olarak tanımlanabilir. Savunma davranışları; “yer değiştirme, yansıtma, rasyonalizasyon, dikkat çekme, özdeşleşme, hayal kurma, olumsuzluk, kayıtsızlık, sabotaj, işi terk etme, devamsızlık” olarak sınıflandırılmaktadır (Baysal, 1983: 40).

### 2.1.7.Hastanelerde Personelin ve Motivasyonun Önemi

Hizmet sektörünün dünya ve Türkiye ekonomisi içindeki payının artışı, yaşam süresi ortalamasının pek çok dünya ülkesinde yükselmesi ve buna bağlı olarak sağlık sektörünün sürekli teknolojik gelişim ve ekonomik büyüme içinde olması sektörde sunulan hizmetin kalitesinin önemini arttırmaktadır. Özellikle müşteri odaklı pazarlamanın tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmalar tarafından benimsenmesiyle birlikte, Türkiye’de sağlık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar çeşitli girişimlerde bulunarak hizmet kalitelerini yükseltmeyi amaçlamaktadırlar (Kırcı, 2013: 47).

Hizmet kalitesinin yükselmesi ise personele verilen önemden ve personeli motive eden araçlardan geçmektedir. Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır (Özer ve Bakır, 2003: 118).

Dolayısıyla da sağlık personelinin öneminin yadsınamaz bir gerçek olduğu ortaya çıkmaktadır. Hastane personeline ne kadar çok önem verilir ise hastane o kadar verimli bir sağlık hizmeti verir (Kırcı, 2013: 47).

Görüldüğü gibi hastanelerin verimliliğinde temel teşkil eden konu personeldir. Hastanede personelin olmaması durumunda sağlık hizmetinin verilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla personele verilen önem verimli bir sağlık hizmetini de beraberinde getirecektir. Sağlık kurumlarının belirlemiş oldukları amaçlara ve kaliteli hizmet seviyesine ulaşabilmesi, kurum tarafından *sağlıklı-adaletli* bir motivasyon yapılmasına bağlıdır. Dolayısıyla, personelin verimliliğinin arttırılmasında motivasyonunda önemli bir yeri vardır. Hastane personelinin her birisi, kendine getirilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça idari faaliyetlerden hiçbir sonuç alınamaz. Bu aşamada da motivasyon devreye girerek bu isteğin yoğunlaşmasında etkili olur (Aykanat, 2003: 57).

Kişinin ihtiyaçları giderildikçe kişi yaptığı işten tatmin olur. Çalışma çevresi ve iş tatmini hastanelerde giderek önemli hale gelmiştir. Yönetici motivasyon konusunda bilgi sahibi olmazsa adım atmak mümkün olmamaktadır. Bunun için yöneticinin motivasyon için gerekli ortamı sağlaması gerekmektedir (Atay, 2000: 57).

### 2.1.7.1. Personel Verimliliği Üzerine Etkileri

Bir yöneticinin, kurumunda yapması gerekli en önemli işlevlerden biri verimliliği arttırmaktır. Verimlilik; birim zamanda elde edilen ortalama üretimin ideal üretime veya başka deyimlerle üretimsel olanaklara veya produktiviteye oranıdır (Soykenar, 2008: 50).

Verimliliği arttırmada en önemli unsur motivasyondur. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise, aktif ve güdeleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet; bireylerin arzularına, inançlarına, ihtiyaçlarına ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır

Motive etme ve bir ekip çalışma yeteneği, en az neyin nasıl yapılacağını bilme ve çözümleyici bir zihin kadar önemlidir. Zirvedeki yalnız kurt, her şeyi tek başına uzun süre yönetemez. Sorunlar giderek karmaşıklaşmakta, alışılmadık çözümlere ve disiplinsiz işbirliğine başvurulmaktadır. Bu yüzden, geleceğin yöneticileri bilgiye ve personellerinin bağlılıklarına daha çok bağımlı olacaklardır; böylece çalışanlarına, en az onların en iyi müşterilerine gösterdikleri kadar saygı gösterdiklerinde, aslında açıkça kendi çıkarlarına hizmet etmiş olacaklardır (Hagemann, 1995: 24). Tam istihdamın olası olduğu, nitelikli iş gücü istihdamının genişlediği endüstri toplumlarında örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için işgörenin iş tatminine önem vermesi iş verenlerinde işyerini ödüllendirici, sıkıntısız hale getirmeleri gerekir (Oğraş, 2001: 113-124). Günümüz endüstrileşmiş toplumlarının vazgeçilmez kurumları durumunda olan işletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşmak amacıyla çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadır. İnsan bu faktörlerden belki de en vazgeçilmez olanıdır. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve hiç kuskusuz en zor kontrol edileni emek faktörüdür. Bu nedenle çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirmek, böylelikle daha verimli bir çalışmaya yöneltmek yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli konulardan biridir (Sapançalı, 1993: 55).

Yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar çerçevesinde çalışmalarına, bilgi, beceri, yetenek ve güçlerinin tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu durumda kişisel/örgütsel performans ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Motive olmayan bir çalışanın verimli olabilmesi, yüksek

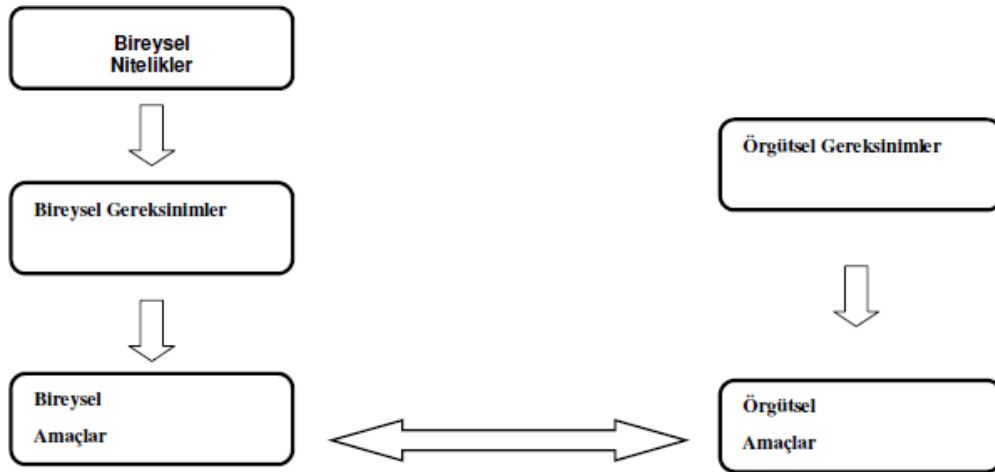
performans göstermesi beklenemez (Erkut 1992: 16-17). Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Personelin etkin bir şekilde çalışması için onları motive etmelidir. Personel, kendisine verilen görevi etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Verilen emirler ne kadar iyi düşünülmüş ve ifade edilmiş olursa olsun, bunların kesinlikle uygulanacağı sonucuna hemen varmak hatalıdır. Personelin belli bir “kabul alanı” vardır ve bu kabul alanı içindeki emirler yerine getirilmektedir, dışında kalanlar ise pek yerine getirilmez (Soykenar, 2008: 51).

Motivasyondan yararlanarak “kabul alanı” genişletilebilir. Etkin bir motivasyon sadece emrin kabul edilmesini sağlamakla kalmaz, ayrıca verilen emrin etkili bir biçimde yerine getirilmesi hususunda kararlı bir davranış da yaratır (Oral ve Kuşluyan 1997: 94).

Motivasyon, yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Yöneticilerin motivasyon süreci ile ilgilenme zorunlulukları büyüktür. Zira yöneticinin başarısı, astlarının başarısı kadardır. Başka bir deyişle yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar çerçevesinde çalışmalarına, bilgilerini, becerilerini, yeteneklerini ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu durumda kişisel/örgütsel performans ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Motive olmayan bir çalışanın verimli olabilmesi, performans göstermesi beklenmemelidir (Erkut, 1992: 16-17).

Motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

### Şekil 1: Motivasyon-Verimlilik İlişkisi



Kaynak: Erkut, 1992: 15-16.

Bir kimsenin veriminin düşmesi, kolaylıkla motivasyon eksikliğine yorulabilir. Aslında verim düşüklüğünün hiçbirisi kişisel motivasyonla ilgili olmayan, bir sürü nedeni

olabilir. Yüksek verimliliğe engel olan faktörlerden bazıları şu şekilde açıklanabilir (Erkut, 1992: 16-17):

**Eğitim Eksikliği:** İşte önemli değişiklikler olduğu durumlarda, çalışanlar işe önceden oldukları kadar hâkim olamayabilirler. Bu durumda çaba göstermekte gönülsüz davranırlar. Bazı durumlarda ise gerekli eğitimin verilmesi daha baştan beri eksik bırakılmıştır.

**Yetersizlik:** Eğer çalışanlar yaptıkları iş için yetersiz kalıyorsa, onların tembel oldukları izlenimini edinebilirsiniz. Çok az insan gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmadığını ifade eder. Çoğu insan bunun yerine işin neden yapılmadığı hakkında mazeretler bulmaya çalışır.

**Disiplinsizlik:** Disiplin süreçlerinin çok az işletilmesi, insanların işe karşı miskin bir tavır almalarına yol açabilir.

**Standart Eksikliği:** İşte, uyulması gereken standartlar açıkça tanımlanmadığında, işi yapanlar “ne yaparsam yapayım yanlış olacak” düşüncesine kapılabilirler.

**Zayıf Yönetim:** Eğer çalışanlar geçmiş dönemlerde kötü yönetilmişlerse, her türlü denetime pek az saygı duyarlar. Kendilerine söylenenleri yerine getirirler ancak hevesleri yoktur.

**Kişisel Sorunlar:** Bir kimsenin tavırlarında aniden önemli bir değişiklik olursa bu ev hayatında bazı güçlüklerle karşılaştığının işareti olabilir (Keenan, 1996: 6-12).

Geleceğe yönelmiş ve başarıyı kovalayan her kurumun elinde en önemli güç, insan potansiyelidir. Ama bu insan motive edilmiş, doyumlu, moralli, hedeflerini ve amaçlarını bilen, bunlara ulaşmak için çaba harcayan, çalıştığı kurumu kendi işletmesi gibi gören, iletişim kurabilen, kendi amaçları ile örgütün amaçlarını birleştiren insandır. Sağlık kurumlarının ekonomik bir işletme olarak kabul edilip edilmeyecekleri konusunda uzun süre tartışmalar yaşanmıştır. Sağlık kurumlarının ekonomik bir işletme olmadığını savunanlar, bu görüşlerin çıkış noktasını, bu görüşlerinin çıkış noktasını, sağlık kurumlarının temel amacının kazanç olamamasına dayandırır. Bu görüşte olanlar, kazanç amacı gütmeyen ve sosyal nitelikleri ağır basan kuruluşların, ekonomik ilişkiler içinde yönetilemeyeceğini ileri sürerler. Bu görüşe göre; sağlık kurumlarında verimliliğin göz önünde tutulması, hastaların sağlıklarının tehlikeye atılması ve toplum bireylerinin sağlık hizmetlerinden yararlanmalarının önemli ölçüde sınırlandırılması anlamına gelmektedir (Kavuncubaşı, 2007: 45). Sağlık kurumları, amaçlarına ulaşmak ve işlevlerini



yerine getirebilmek için sağlık hizmetlerinin üretiminde belirli üretim unsurlarını kullanmak durumundadırlar. Bu üretim unsurları; insan gücü, para, zaman, makine, malzeme, yer ve binadır (Kırcı, 2013: 49).

Bunlar içerisinde sağlık kurumları için en önemli olanı insan faktörüdür. Emek-yoğun teknolojiye sahip kurumlarda özellikle toplumun sağlık hizmetlerini karşılamak için kurulan hastane ve sağlık kurumlarında, önemli bir üretim faktörü olan personelin verimliliği çalışan kurumun başarısını doğrudan etkileyen unsurdur. Sağlık kurumlarında görev yapan personelin, kendisine verilen ve iş tanımlarında belirtilen görevlere yönltilmesi, işine karşı motivasyonunun ve kuruma adaptasyonunun sağlanması konularında, sağlık hizmeti yöneticilerine her zamankinden daha büyük bir sorumluluk düşmektedir. Toplum sağlığının sorumluluğunu meslek olarak üstlenmiş sağlık kesimindeki iş görenlerin sağlığının korunması hem kendileri açısından hem de toplumun sağlığı açısından önemlidir. Sağlık çalışanlarının karşılaşılabilecekleri gerginlikler, yakınmalar, iş görenlerin performansını azaltabilmekte, tedavi ve bakım hizmeti verdikleri hastalara zarar verme olasılığını arttırabilmektedir (Aslan vd. 1998: 4-8).

Özellikle hastanelerin amacı, sağlıksız girdiyi sağlıklı çıktıya dönüştürmektir. Burada yönetim açısından en önemli nokta, personelin tüm dikkatini girdisi insan olan işlem sürecine yöneltmek olmalıdır. Çünkü yapılacak en ufak hata insan hayatını ve sağlığını olumsuz yönde etkileyebilecektir (Dalkıran, 1993: 2).

Yüzyıllar boyunca hastaneler bir hayır kurumu özelliğini taşıyarak çalışmalarını sürdürmeleri ve kâr amacı gütmemeleri, sağlık kurumlarının yönetimine ilişkin felsefi anlayışın üzerinde önemli bir etken olmuştur. Hayrat amacı güden bir kurumun; verimlilik, ekonomiklik, kârlılık gibi kavramlarla yönetilemeyeceği kabul edilmiştir (Kırcı, 2013: 50).

Ancak yapılan araştırmalar, sağlık kurumlarının başka ekonomik işletmelerin birçok ortak niteliğine sahip bulduklarını göstermektedir. Sağlık personelinin, örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması, verimli olması için yöneticilerin, personelini iyi tanıması ve personeli motive eden faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir (Kırcı, 2013: 50).

### **2.1.7.2.Sağlık Kurumlarında Personel Motivasyonunun Önemi**

Sağlık bakım sistemleri, kendileri ile birlikte çalışan personele önem vermedikçe amaçlarına ulaşamazlar. Bu nedenle sağlık sistemleri insan davranışı gerçeği etrafında kurulmalıdır (Dalkıran, 1993: 4).

Sağlık çalışanlarının, sağlık hizmetini iyi şekilde sunabilmeleri kendilerinin sağlıklı olmalarıyla olanaklıdır. Bedenen ve ruhen sağlıklı olabilmek ise bazı koşul ve olanakların varlığına bağlıdır. Sağlık çalışanlarının yaşam koşullarının iyileştirilmesi; çalışma koşullarının düzenlenmesi ve demokratik haklarına kavuşması olarak özetleyebileceğimiz bu koşul ve olanaklar sağlanmadıkça, sağlıklı sağlık çalışanları ve iyi sunulan sağlık hizmetinden söz edemez. Bireysel özveriyle, kendini ifade ederek çalışmak onurlu, güzel ve önemli bir niteliktir (Özdemir, 1999: 402-411).

Koruyucu sağlık hizmetler ile ilk basamak tedavi edici sağlık hizmetlerinin yönetiminde, topluma yönelik ve sektörler arası işbirliğini gerektiren bir dizi yönetsel faaliyet gerekmektedir, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği hastanelerde, otelcilik hizmetlerinin yanı sıra, poliklinik, laboratuvar, röntgen, ameliyathane hizmetleri gibi geniş bir yelpazede yönetim gerekliliği sağlık yöneticiliğini karmaşık hale getirmektedir. Üstelik herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da parasal zarar ile sonuçlanır iken, sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan hayatının kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Yani diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan hayatı ile ödenmektedir ([www.tibbiyelilercemiyeti.com](http://www.tibbiyelilercemiyeti.com)).

İnsanlar, yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha etkin ve verimli çalışırlar. Kalite anlayışının yarattığı rekabet koşulları içinde müşteri memnuniyeti yani insan önem kazanmıştır. Müşteri memnuniyeti ile hem dış hem de iç müşterinin memnuniyeti kastedilmektedir. Bunun içindir ki dış müşterinin yanında iç müşterinin de beklentilerinin karşılanması, en hızlı, kaliteli ve verimli hizmet sunacak iç müşteri olarak kabul edilen sağlık ve diğer çalışanların motivasyonuna ve motivasyon sonunda gerçekleşecek doyuma ve performansına bağlıdır. Hemşireler, hastanelerde çalışan çalışanlarının yaklaşık %60'ını oluşturmaktadır. Bu nedenle hemşirelerin motivasyonu hastanelerin etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir (Altındış vd. 2006: 136-146).

Günümüzde sağlık işletmelerinin en önemli sorunlarından olan; hastanelerdeki yüksek stres düzeyi, yoğun bir çalışma ortamında yer alan sağlık çalışanları, sağlık çalışanlarının iş tatmininden yoksun oluşu ve bunun neticesinde yetersiz sağlık hizmeti ve memnun olamayan hastalar gibi olumsuz durumlar sağlık işletmelerinde motivasyon eksikliğine işaret etmektedir (Bayar vd. 2000: 2). Farklı bir yapıya sahip olan hastanelerde temel girdinin insan ve insan hayatı olmasından dolayı sistemin her bir aşamasında çıktının kalitesi hayati bir öneme sahiptir (Kırcı, 2013: 52).

Kaliteli sağlık hizmeti verebilmek motive edilmiş personel ile sağlanabilir. Bu nedenle sağlık yöneticisi motivasyona büyük önem vermek ve çalışan personelini isteklendirip motive etmek, onların memnuniyetini arttırmak, böylece işletmenin daha verimli hizmet vermesini sağlamak için maddi ve manevi çeşitli motivasyon araçları ve yöntemleri kullanmak durumundadır (Aykanat ve Tengilimoğlu, 2001: 3).

### **2.1.7.3.Sağlık İşletmelerinde Personeli Motive Eden Faktörler**

Sağlık kavramı, tüm ulusların temel gelişmişlik düzeyini gösteren ve aynı zamanda toplumların ekonomik kalkınmasında da rol oynayan bir kavramdır. Çağdaş gelişime paralel olarak insana verilen değer artmakta, insan sağlığı için yapılan yatırımlar önemli düzeye ulaşmaktadır (Kırcı, 2013: 52).

Hastane ve sağlık işletmelerinin insan sağlığını korumak ilgili misyonunu gerçekleştirebilmeleri için kaliteli ve verimli hizmet sağlamaları gerekir. Bu sadece finansal kaynaklarla değil, toplum sağlığını korumayı meslek olarak edinmiş ve gerekli bilgiler ve beceriler ile donanımlı olan çalışanların ihtiyaçlarının, isteklerinin ve beklentilerinin tespit edilip bu yönde motive edilmeleri ile sağlanabilir. İş görenlerin örgüte ve işlerine sadakatini sağlayabilmenin yolu, yöneticilerin, iş görenlerini yakından tanımalarına ve onların ne tür güdülerin etkisiyle davrandıklarını öğrenmelerine bağlıdır. Çünkü iş görenleri nelerin motive ettiği ancak onların davranışlarının yorumlanmasıyla bulunabilir (Kırcı, 2013: 52).

Ayrıca, motivasyonun kişisel bir olay olduğu da unutulmamalıdır. Başka deyişe, bir iş görenin motive olmasını sağlayan herhangi bir durum, bir diğerini etkilemeyebilir. Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışanı, bir birey olarak tanımalı, onların farklılıklarına saygı göstererek, iş görenleri nelerin motive edeceğini saptamalıdır (Grge, 1997: 204).

Günümüzde pek çok toplum için insan sağlığı ve insan sağlığı için yapılan yatırımlar son derece önemli bir düzeye ulaşmıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde insana ve insan hayatına duyulan saygının bir sonucu olarak sağlık ve sağlıklı yaşam bu ülkelerin yaşam biçimi haline gelmiştir. Sağlık sektörü son yıllarda gerek ülkelerin milli gelirlerinden ayırdıkları pay gerekse yapılan harcamalar açısından en hızlı büyüyen sektörlerden biri olma özelliğini taşımaktadır. lkelerde sosyal ve ekonomik refah düzeyinin yükselmesine koşut olarak sektör hızla büyümekte ve toplumların sağlık hizmeti talepleri gün geçtikçe artmaktadır. Sağlık örgütlerinin bugün karşılaştıkları en ciddi ve hemen ozlmesi gereken sorunlar yapısal ve finansal kaynaklı görülebilir. Ancak

kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanacak olan faktörün insan, yani çalışanlar olduğu göz önüne alındığında sağlık hizmeti veren örgütlerde çalışanların karşı karşıya olduğu sorunlar oldukça önem kazanmaktadır (Kesken, 1994: 115).

Sağlık işletmeleri, doğrudan insan yaşamı ile ilgili hizmet verdiği için birçok işletmeden farklı olarak 24 saat kesintisiz hizmet vermektedir. Sözü edilen kesintisiz hizmetlerin varlığı, sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğunun acil ve ertelenemeyecek özellikte olması ile ilgidir. Bir hastanın veya sağlığı konusunda şüpheleri olan birinin herhangi bir zamanda sağlık işletmesine başvurma ihtimali vardır. Başka bir ifade ile sağlık işletmelerinde talep belirsizliği söz konusudur. Diğer taraftan sağlık işletmelerine yapılan başvuruları hem hukuksal nedenlerle hem de insani nedenlerle geri çevirmek olanaksızdır (Devebakan, 2007: 61).

Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır. Hastanede tabip, hemşire, fizyoterapist, teknisyen, diyetisyen gibi birçok meslek grubu vardır. Bu meslek gruplarının, hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir (Özer ve Bakır, 2003: 118).

İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri gibi açılardan birbirlerinden farklıdırlar. İş koşulları da; zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkânlar, yönetim tarzı gibi değişik durumlara göre farklılaşabilmektedir. Bu çok değişkenli yapı, çalışanların motivasyon faktörlerini de etkilemekte ve motivasyon açısından karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle her durumda motivasyon sağlayacak, değişmeyen, belli başlı faktörlerden söz etmek oldukça zordur. Ancak belli durumlarda belirli özelliklerdeki bireyler veya gruplar için kısıtlı özellikte motivasyon faktörlerinden söz edilebilir (Ay ve Karakaya, 2007: 55).

Bilgi düzeyi, sosyal ve kültürel birikimleri giderek gelişen bireyler, artık çalıştıkları kurumlarda parasal beklentilerin yanında, en az onun kadar sosyal tatmin unsurlarını da aramaktadır. Çalışanlar, çalıştığı ve yaşantısının büyük bir bölümünü geçirdiği kurumdan sağladığı tatmin oranında, çalıştığı kurumunun amaçlarını benimsemekte ve yine aynı oranda verimli olabilmektedir (Kırcı, 2013: 54).

Kişisel amaçlar ile kurum amaçlarının uyumlu olması veya olmaması kurumun başarısını etkilemektedir (Bayar vd. 2000: 2). İnsanın para biriktirmesi, farklı amaçlar

içindir. Bazı insanlar kötü günlerinde güven kaynağı olması için para biriktirirler. Bazıları sosyal statü ve saygı kazanmak için ekonomik gücün etkisine inanırlar (Kırcı, 2013: 54).

Bazıları ise hayat standartlarını yükseltmek için çok para kazanmak isteyeceklerdir. Hijyen ya da çevresel bir faktör olarak para, birçok insan için önemli bir motivasyon faktörü olmasıyla birlikte tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte motivasyonun artmasına katkıda bulunabilir (Gerçeker, 1998: 30).



# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında İletişim

### 3.1.İletişim Boyutu

İletişim, canlıların birbirleriyle ve çevreleriyle birlikte uyumlu veya uyumsuz yaşayabilmeleri için gereken, çeşitli yollarla yapılan karşılıklı her türlü bilgi alışverişidir. Farklı bir tanımla iletişim; duyguların, düşüncelerin ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 19).

İletişim, katılanların, bilgi/sembol üretmek birbirlerine ilettikleri ve bu bilgileri anlamaya, yorumlamaya çalıştıkları süreçtir. Bu sistem “2 insan 2 hayvan”, “1 insan 1 bilgisayar” gibi olabilir. Bizim buradaki konumuz insan-insan ilişkileridir. Bilgi iletişimi tek yönlü ise *enformasyon*, karşılıklı bilgi alışverişi ise *komünikasyon* yani *iletişim* söz konusudur denilebilir(Dökmen, 1995: 20).

Mesela, hekimin, hemşireye hasta için “şunu al, bunu yap demesi enformasyon, hemşirenin de hekimle konuşarak alınacakların nerden alınacağını, ne kadar zamanda, ne şekilde uygulanması gerektiğini konuşması da iletişimdir (Yüce, 2011: 4).

#### 3.1.1.İletişimin Unsurları

Sağlıklı bir iletişimin olabilmesi için başlıca 7 unsurun çalışması, birbirini tamamlaması gerekmektedir (Sıkık, 1999: 45): *Gönderici. Algılama-değerlendirme. Mesaj. Kanal. Alıcı. Geri besleme. Gürültü*dir. Bu unsurlar aşağıda ifade edilmiştir:

##### 3.1.1.1.Gönderici

Kendisine ulaşan bilgileri belirli bir biçimde kodlayan ve alıcıya gitmesi için iletişim kanalına bırakan kişidir.

##### 3.1.1.2.Algılama-Değerlendirme

Göndericiden gelen mesajların alıcı tarafından alınarak değerlendirilmesi ve sonuca ulaşılması sürecidir. Unutulmaması gereken, mesajı alana anlatılan, anlattığın kadar değil, onun alabildiği, algılayabildiği kadardır.

### **3.1.1.3.Mesaj**

Göndericiyle alıcı arasında iletişim için kullanılan olguya mesaj denir. Mesaj, gerek içeriği, gerekse dili itibariyle, anlaşılır, bozulmamış, açık, her iki tarafın ön yargılarından ayrılmış olması gerekir.

### **3.1.1.4.Kanal**

Mesajı gönderenle, alıcı arasında kullanılan iletişimi sağlayan bağıdır. İki türlü iletişim kanalı vardır: *Dikey kanal* ve *yatay kanal*.

**Dikey Kanal:** Dikey kanal, genellikle resmi dairelerde kullanılan, otoritenin kullandığı kanaldır.

**Yatay Kanal:** Yatay kanal, aynı statüde olanların kullandıkları kanaldır.

### **3.1.1.5.Alıcı**

Gönderiden gelen mesajları alan, anlaşılır hale getiren, değerlendirilen, gerekirse geri bildirimde bulunan kişi veya gruplardır.

### **3.1.1.6.Geri Besleme**

Mesajı alan tarafından, mesajın gereğini yerine getirip göndericiye cevap vermesi durumudur. Geri dönüş, olumlu veya olumsuz olabilmektedir.

### **3.1.1.7.Gürültü**

Mesajın alıcı tarafından, göndericinin aktarmak istediği gibi değil, farklı biçimlerde algılanmasına yol açan her türlü eylemlerdir. Bunlar, uygun olmayan dil, kültür, mesajın iletimine engel olan her türlü engeller, parazitler, “gürültü” olarak adlandırılır (Sıkık, 1999: 45).

### **3.1.2.Kişi İçi İletişim**

Kişinin kendi kendisiyle konuşması, sesli sessiz düşünmesi, hem alıcı hem de verici durumunda oluşudur (Yüce, 2011: 6).

### **3.1.3.Kişiler Arasında İletişim**

Bir iletişimin, “kişilerarası iletişim” sayılabilmesi için şu ölçütlerin olması gerekmektedir (Yüce, 2011: 6): *Kişilerarası iletişime katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüz-yüze olmalıdırlar. Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi*

*olmalıdır. Söz konusu mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır, bu tür mesajların dışındaki mesajların kullanıldığı iletişimler kişisel iletişim sayılmaz.*

### **3.1.4.Kitlesel İletişim**

Bir takım bilgilerin/sembollerin, bir takım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine “kitle iletişimi” denilmektedir (Yüce, 2011: 6).

### **3.1.5.Yönetmel-Örgütsel İletişim**

Bir ortak amaç için bir araya gelmiş olan kişilerin bir otorite başkanlığında, iş bölümü yaparak gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir (Dökmen, 1995: 20).

### **3.1.6.Sözlü İletişim**

İletişimin kelimelerle yapılan şeklidir (Yüce, 2011: 7).

#### **3.1.6.1.Sözlü İletişimde Öneriler**

Tanımlayıcı, problem merkezli, esnek, alçak gönüllü, kolaylaştırıcı olun, anladıklarınızı başka sözcüklerle yeniden anlatın. (Yüce, 2011: 7).

#### **3.1.6.2.Sözlü İletişimde Önerilmeyenler**

Yargılayıcı olmayın! Yönlendirici olmayın! Kibirli olmayın! Donuk olmayın! Zorlaştırıcı olmayın! Anlaşılmaz konuşmayın! gibi.(Yüce, 2011: 7).

### **3.1.7.Sözsüz İletişim**

İletişimin söz yerine, görsel unsurlarla yapılan şeklidir (Yüce, 2011: 7).

**Sözsüz İletişim Unsurları:** Vücut dili, fiziksel özellikler, dokunma, dil özellikleri, artefaktlar, çevresel faktörler (Yüce, 2011: 7).

### **3.1.8.İletişimin Temelleri-İletişimde Etkenler**

#### **3.1.8.1.Zamanlama**

İletinin, istenen etkide olabilmesi, iletimin uygun zamanda yapılmasına da bağlıdır. Hastaya anlatılacakların, söyleneceklerin, hastanın algılayabileceği, dikkate alabileceği bir durumdayken yapılmadığı takdirde, sözler gereken etkiyi yapamaz, iletişim eksik kalmaktadır (Yüce, 2011: 8).



### 3.1.8.2.Beden Dili

İlk izlenim, bir kimsenin ilk karşılaşma anında diğeri hakkında edindiği izlenimdir. Bir kimsenin, başka birisi hakkında iletişim kurup kuramayacağına ilk izlenim payı %90 kadardır (Özkan, 2007: 30). Yüz yüze iletişimlerde kelimeler %7, ses tonu, sesin yükselip alçalması %38 ve beden dili %55 önem taşımaktadır (Yüce, 2011: 8).

Beden dili ve ses tonu ile karşılaştırdığımızda, kelimeler son sırada yer almaktadır. İlk insanların anlaşmaları, düşüncelerini, duygularını iletmeleri, paylaşımları beden diliyle idi. Bedenimizin duruşu, jestlerimiz, yüz ifadelerimiz, görünüşümüz ve algılama ipuçları beden dilinin parçalarıdır. Bedenimizi kullanma şeklimiz, ruh halimizi ve düşüncelerimizi etkilemektedir. Yakın arkadaşımızla samimi bir konuşma yapıyorsak, ona yakın dururuz, tüm görüntümüz sevecen ifade alır, bazen de elimizi omzuna koyarak ve gülümseyerek konuşuruz. Bizler, bedenimizi tıpkı bir elbise gibi giyeriz. Bu elbiseler de bizim hareketlerimizin, davranışlarımızın, duygularımızın ve düşüncelerimizin şeklini alır (Özkan, 2007: 82).

Beden dili hareketleri; toplumdan topluma, kültürden kültüre farklı anlamlar taşıyabilir. Bizde iki kişinin samimi bir şekilde kucaklaşması, bir başka toplumda bambaşka bir anlam taşıyabilir. Avrupa toplumunda tanımadığı bir bayanla göz göze gelen bir erkek, hafifçe tebessüm ederek selamlaması saygı ifadesi olması, bir başka toplumda kavga başlangıcı ifadesi olabilir (Yüce, 2011: 8).

Beden diliyle konuştuğumuz müddetçe, karşımızda muhatap aldığımız veya bizi muhatap alan kişi, beyniyle algılayıp beyniyle cevap hazırlayacaktır. Beyin ile alınan bu algı da yine beden diliyle cevap olarak dönebilir. *Sevgi, anlayış, hırslanma, öfke, boş verme* gibi (Yüce, 2011: 9).

Unutulmaması gereken, iletişim söz konusu olduğunda, hareket sözden önce yer alır. Hareketin bir başka özelliği de, beynin düşünüp de söylemediklerini ortaya çıkarmasıdır (Turchet, 2005: 31).

Hekim, hastasıyla konuşurken, hastaya doğru eğilerek konuşuyorsa, hasta, bu beden duruşunu, samimiyet, yakınlık olarak algılar, daha dikkatle dinler. Masasında geriye doğru kaykılarak, yani hastadan uzaklaşarak söyleme şekli, hastadan mesafe koyma, iraklaşma, yabancılaşma şeklinde algılanır, hekim-hasta ilişkisi, iletişimi eksik olarak başlar, sürü ve biter. Her iki taraf da, kaybeden, konumundadır. Beden dilinin tamamlayıcısı, ses tonunun, kelimelerin yerli yerinde ve beden diliyle uyuşan şekilde kullanmasıdır. Ağızdan güzel

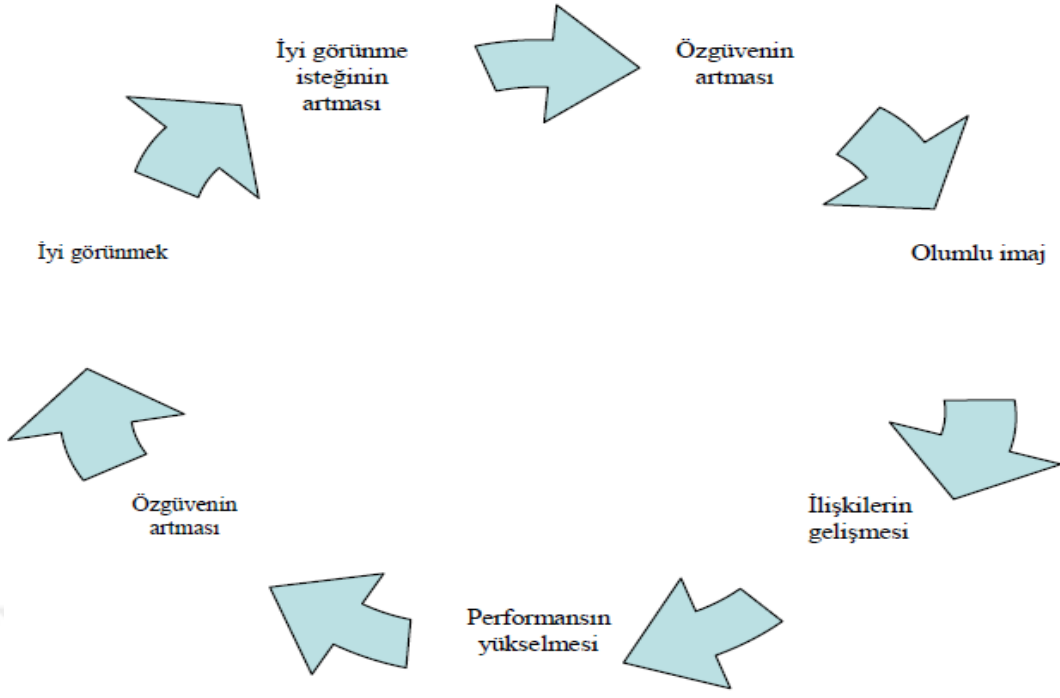
cümler dökerken, yüzünden sirke satana kimse inanmayacak, iletişimini o an kesecektir. Anlamlar birbiriyle uyuşmazsa, inandırıcılık vasfı oluşmaz, dolayısıyla da iletişim baştan kaybedilmiş olur. Dikkatimizi çeken her şeyin, özel bir anlamı vardır. Bazı şeylerin dikkatini çekmesi, bazılarının çekmemesi tesadüf değildir. Her şey bir işarettir. Her an, her eylem, her istek bir anlam taşır (Özkan, 2006: 210).

Beden diline bir muayene örneği verelim (Baltaş ve Baltaş, 1992: 170): Masasının arkasında oturması, hekimin üstünlüğünü vurgulayan bir durumdur. Buna gerek muayene, gerekse poliklinik şartlarında ihtiyacı yoktur. Yapılan bir araştırma, hekimin masa arkasında oturması ile hastaların kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Hastaların sadece %10'u doktorun masa arkasında oturmasının kendilerini rahatlattığını söylemişlerdir. Buna karşılık hastaların %90'ı bu konuda çeşitli derecelerde olumsuz duygular yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Hekim, masanın arkasında hastayı dinlerken, bir şeylerle meşgul olmak, geriye doğru kaykılıp hastaya uzaklık duygusu vermek, kolları kavuşturmak, masa üzerine tıklar tıklar küçük ritmik darbecikler vurarak dinlemek, hastaya güvensizlik verebilir. Hekim, muayene esnasında mahremiyet ve ahlaki sınırlarını aşmayacak, zıt duygular yaratmayacak biçimde, hastasının omzuna hafifçe, dostane dokunarak konuşması, hastada yakınlık, güven, endişelerinin giderilmesi şeklinde etki yaratır (Yüce, 2011: 10).

### **3.1.8.3.Fiziksel Görünüm**

İyi giyinmek, yukarıya doğru tırmanan bir başarı sarmalını oluşturur.



**Şekil 2. Başarı Sarmalı**

Kaynak: Özkan, 2007: 37.

Karşımızdakinin fiziksel görünümü, en azından iletişime nasıl başlayacağımızı belirler. İlk karşılaşılan insanın dış görünüşüne kısa bir süre baktıktan ve o kişiyi zihinlerindeki bilişsel kalıplardan birine yerleştirdikten sonra, ona, *beyefendi*, *hemşerim*, *abi*, *amca*, *hanımefendi*, *bacı*, *kardeş*, *bayan* demeye karar verirler (Dökmen, 1995: 109).

Yani ya yakınlaştırırlar ya uzaklaştırırlar, statü verirler. Samimi veya mesafeli davranabilirler. Grup normlarına, toplumsal rol ve statünüze uygun giyinin. Kendinize gösterdiğiniz özen, kendinize verdiğiniz değer ifadesidir (Baltaş ve Baltaş, 1992: 158). Bu değer de, hasta tarafından tartılarak kendi yararı açısından değerlendirilir.

#### **3.1.8.4. Dinleme**

Ağızdan çıkan sözün yarısı söyleyenin, yarısı da dinleyenindir. İletişim, iki yönlü bir olaydır. Etkili konuşmacı olmak için, önce, insanların nasıl dinlediğini anlamalısınız.

##### **3.1.8.4.1. Etkin ve Etkili Bir Dinleme İçin Yapılması Gerekenler**

- \* Konuşmacının sözünü kesmemeli.
- \* Empati ile dinlemeli.
- \* Konuşana doğru bakmak, göz teması kurmak, hatta ona doğru eğilmek.

- \* Konuşmacının anlattıklarına ilgi duyduğunu göstermek.
- \* Açık uçlu sorular sormak.
- \* Konuşmacının anlattığı konunun dışına çıkmamak.
- \* Arada bir anlamlı olarak susarak, karşının harekete geçmesini sağlamak.
- \* Geri besleme.
- \* *Evet, ama* kelimelerini kullanmamak.
- \* Hekimin, hastanın ifade ettiği şikâyetini kendi anladığı biçimde tekrarlması.
- \* Hastanın utandırıcı, kusur ve hatalarını, davranışlarını, yanında bir yakını varken konu etmemek, ettirmemek.( <http://kobitek.com/etkili-dinleme-teknikleri>)

### **3.1.8.5.Dil Kullanımı**

“Ne söylediğin değil nasıl söylediğin önemlidir” cümlesi, iletişim dili kullanımı için iyi bir örnektir. Tabii ki, ne söylediğinin de önemi vardır. Sahip olunan lisanın ses düzenine, ahengine, kurallarına uyularak mesajı karşıya ulaştırmak daha dikkat çekici, algılamada daha kolaydır. Dil, anlaşılır olmalıdır. Anlatımda somut ifadeler ve semboller kullanılmalıdır. Tesirli söz söylemek konusunda kelimeler değil, fakat bunların söyleniş tarzı, partiyi kazandırır (Doğrul, 1977: 180).

### **3.1.8.6.Ahlaki Değerler**

Ahlaki değerler, toplumdan topluma farklılıklar göstermektedir. Bir toplumda gayet normal karşılan bir değer, başka bir toplumda çok farklı, bazen de tam zıddı, gayri ahlaki algılamaya yaratmaktadır (Yüce, 2011: 12).

### **3.1.8.7.Bilgi**

İletişimdeki taraflardaki bilgi birikimi ne kadar iyi, ne kadar kaliteliyse, iletinin taşıdığı mesajın görevini yerine getirmesi, algılanıp yorumlanmasıyla iletişimi tamamlaması, o kadar güçlüdür. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri aklından doldurur ya da ilgisi dağılıp başka şeyler düşünmeye başlar. Artık mesajı alacak durumda değildir (Yüce, 2011: 12).

### **3.1.8.8.Eğitim**

Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler ve toplumlar arasındaki iletişim daha kaliteli, daha başarılıdır. İfadelere, cümlelere, sözlere o denli hâkimdirler. Böylece her iki tarafın da ileti verme-alma kapasiteleri o denli yüksek olur (Yüce, 2011: 13).

### **3.1.8.9.Kültür**

Toplumların yüzyıllardır edindikleri deneyimler, bilgi birikimleri kültürü oluşturur. Kültür düzeyi ne kadar yüksek olursa, mesaj kalitesi, iletimi, algılanması o kadar kolay, o kadar da net olur. Bir başka açıdan kültür, gittikçe karmaşıklaşan yaşamla başa çıkabilmesi için insanın bilgiyi kodlama modelidir. Kodlanan bilgi iletişim araçlarıyla aktarılıp paylaşıldığı için, kültür ve iletişim birbiriyle i içedir. İnsan yaşamının gelişmesi ve devamı için bilgiyi araştırır ve iletir. Kültür ve iletişimin birbirlerine bağlılıklarının temeli budur (Baltaş ve Baltaş, 1992: 23).

### **3.1.8.10.Alđı**

Alđı, duyu organlarımızdan beynimize ulaşan verilerin örgütlenmesi, yorumlanması, anlamlandırılması sürecine verilen addır. Veriler, algılama olmaksızın tek başlarına fazlaca bir değer taşımazlar. Bize ulaşan duyumlara ne tür tepkilerde bulunacağımızı ancak algılama sonucunda kararlaştırabiliriz (Dökmen, 1995: 97). Kişinin bilgi, eğitim, kültür birikimi, mesajı algılamasında etkendir (Yüce, 2011: 13).

### **3.1.8.11.Bilinç-Bilinçdışı**

Doğuştan itibaren yaşantımızda edindiğimiz deneyimler, istekler, duygular, anlaşmalar veya çatışmalar, bizim bu zamanki ve gelecekteki davranışlarımızı belirlemek için depolanır. Zamanına ve ortamına, o anki ruhsal durumumuza göre, bilinçli veya bilinçdışı kullanılabilir (Yüce, 2011: 13).

### **3.1.8.12.Alışkanlıklar ve Tutum**

Bireylerin içinde buldukları özgül koşullar, uyarıcı yoluyla onları tepki göstermeye yöneltir. Uyarıcıların tekrarlanması da alışkanlıkları doğurur. Tutum, olaylara verilen tepkidir. Bir başka deyişle tutum, gerçek benliğimizin gelişmiş halidir (Rona, 2005: 39).

Sosyal psikolojide tutum ise, çok geniş anlamda, bireyin psikolojik bir değer içeren nesne ve konular karşısında vaziyet alma biçimidir. Cinsiyete, yaşa, mesleğe, yerleşme

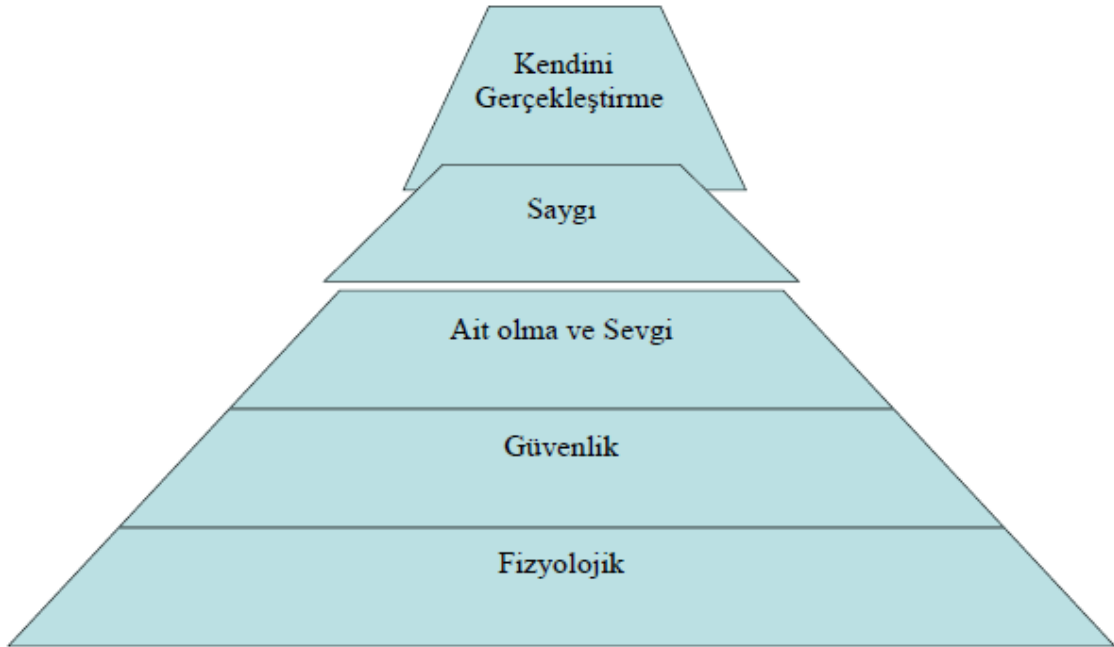
koşullarına, sosyo-ekonomik düzeye, dinsel bağlantılara ve öğrenim düzeyine göre belirgin farklılaşmalar görülür (Tolan, 1996: 383).

### 3.1.8.13.İhtiyaçlar ve Beklentiler

İnsanlar, olaylara ve insanlara kendi ihtiyaçlarına göre bakmaktadırlar. Abraham Maslow, ihtiyaçları her insanda temel bazı ihtiyaçların bulunduğunu ileri sürmüş ve bu ihtiyaçları şu şekilde sıralamıştır (Yüce, 2011: 14): Fizyolojik ihtiyaçlar. Güvenlikte olma ihtiyacı. Sevme, sevilme, bir gruba ait olma ihtiyacı. İtibar görme, kendine saygı duyma, statü kazanma ihtiyacı. Kendini geliştirme ihtiyacı. Katkı ihtiyacı.

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en altta "fizyolojik ihtiyaçlar"<sup>4</sup> gelir. Gereksinimler karşılandıkça, alttan bir üst basamağa çıkılır. Gereksinimlerini yeterince karşılayabilmiş insan, kendini gerçekleştirmiş, ispatlamış, güveni artmış, hoşnut, her şeyden haz alabilen, insanları bir bütün olarak alabilen, iyi iletişim kurabilen insan demektir (Dökmen, 1995: 104).

Beklentiler durağan olmayıp toplumun değişen değer yargılarına koşut olarak değişir. İhtiyaçlar gibi beklentilerin de karşılanmamasının olumsuz sonuçları vardır (Yüce, 2011: 15).



**Şekil 3.Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Kaynak: Dökmen, 1995: 104.

<sup>4</sup> Açlık, susuzluk, cinsellik gibi.

#### **3.1.8.14.Toplumda Alınan Roller ve Statü**

Bireyin, başkalarından meşru olarak beklediği davranışlar bütününe, o bireyin statüsü, başkalarını meşru olarak ondan umdukları davranış bütününe de bu bireyin rolü denir (Tolan, 1996: 402).

Hasta-doktor ilişkisini inceleyen Talcott Parsons'a göre, hastanın mevkiini 4 temel unsura dayanarak incelemek mümkündür. Bunlar; sorumsuz olma, koşulsuz yardım görme hakkı, iyileşmeyi arzulama ve iyileşme amacıyla doktorla işbirliği yapma zorunluluğu olarak belirtilmektedir (Yüce, 2011: 15-16).

Doktorun mevkii ise, kurumlaşmış bir teknik yetki ve yetenek içeren hekimlik rolünün evrensel niteliği, mesleksi özgülük ve uzmanlık, duygusal ilgisizlik, çıkar gütmeme ve yekdiğerini düşünme gibi öğelerle açıklanmaktadır. Doktorun tıp tekniği alanındaki yetkisi, hastanın bu konuda bilgisiz olmasından ve canını doktorun eline bırakma zorunluluğundan ileri gelmektedir (Tolan, 1996: 409).

#### **3.1.8.15.Duygu**

Duygu; psikolojide, bireyin iç olaylara ve bedeninin içinde bulunduğu koşullara ilişkin öznel algısıdır. Her zaman farkına varılmasa da, bütün zihinsel etkinliklerde bir duygu tonu bulunur. Bu dışı vuran davranışlara ve iç davranış denebilecek düşünelere yansır (Ana Britannica, 1994: 3). Duygu, deneyim geçirmiş insanın bilincinde ortaya çıkan duyumun sonucu olan kanıdır (Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, 1994: 3424).

#### **3.1.8.16.Mesajın Niteliği**

Mesajın anlaşılabilir olması, alıcının birikimlerine uygunluğu, uzun-kısa oluşu, mesajı meydana getiren unsurlar arasındaki uygunluk ve düzgünlük, iletişimi değişik şekillerde algılanmaya sebep olur (Yüce, 2011: 16).

#### **3.1.8.17.İletişim Becerisi**

Kişilerin birikimleri, tecrübeleri, bilgileri eyleme dönüştürebilme yetenekleri, iletişim becerilerinin de farklı derecelerde olmalarına sebep olur. İnsan becerilerinde başarılı olmak istiyorsanız, verici olmaya çalışın. İnsanlarla ilişkilerinizde başarı almakla değil, vermekle başlar (Rona, 2005: 49).

### **3.1.8.18.Cinsiyet**

Farklı toplumlarda erkek-kadın haklarının değişiklik göstermesiyle, iletişimde de farklılık yaratmaktadır. Bazı toplumlarda ve kültürlerde kadınlar, iletişimde kısıtlı imkânlarla sahiptirler. Kadınlar daha ziyade duygusal iletişimlerde baskındırlar(Yüce, 2011: 16-17).

### **3.1.8.19.Medya**

21.yüzyıl “elektronik ve iletişim çağı” olarak adlandırılmaktadır. Bu ortamın en güçlü aracı ise medyadır. Medya denince, yazılı, sözlü ve görsel yayın akla gelir. Kültürün, eğitimin, bilginin, dilin gelişim ve değişiminde çok etkili bir araçtır. Zaman zaman medyada çıkan olumsuz haberler, toplumda, olumlu haberlerden daha çok etki yapmaktadır. Sağlık alanında medyanın etkisi oldukça fazladır (Yüce, 2011: 17).

### **3.1.9.İletişim ve Hastane**

Fiziki yapı-yeterlilik, temizlik, kalabalık, hastanenin iklimlendirilmesi, personel yeterliliği, hasta ve hastalık için gerekli alet ve edevatın yeterliliği, iletişimi olumlu veya olumsuz etkilemektedir (Yüce, 2011: 17).

#### **3.1.9.1.İletişim ve Hastalık**

Hasta, sıkıntıda olan ve çare arayan mağdur kişidir. İletişimin hastalık nedeniyle hassas olan tarafıdır. Hekimin, hastane personelinin, bu durumu göz önüne alarak hastaya davranışlarını ona göre ayarlamaları gerekmektedir (Yüce, 2011: 17).

#### **3.1.9.2.İletişim ve Hastane Personeli**

##### **3.1.9.2.1.Güvenlik**

Genellikle hastaların hastaneye gelir gelmez ilk karşılaştıkları gruptur. Davranışları, hastane için ilk intibainın oluşmasında önemli rol oynar (Yüce, 2011: 17).

##### **3.1.9.2.2.Hizmetli**

Hastalarla irtibatı, genelde, hastaların yönlenme için soru sormalarından ibaret olur(Yüce, 2011: 17-18).

##### **3.1.9.2.3.Hemşire**

Hastalar için, tedavi süresince irtibatta olunulan sağlık çalışanlarıdır. Dolayısıyla, iletişimde ağırlıklı kesim olmaktadır (Yüce, 2011: 18).



### 3.1.9.2.3.1.Hemşire-Hasta-Hasta Yakını İlişkisi

*Ne zaman sonlanacağı bilinen, zaman sınırı belli etkileşimlerdir. Sosyal iletişimden farklıdır. Yardım edici, amaçlı ve anlamlı bir ilişkidir (Yüce, 2011: 18).*

### 3.1.9.2.4.Diğer Sağlık Personeli: Röntgen Teknisyeni, Laboratuvar Personeli

Hekimin, hastayı tetkik için yönlendirmesi nedeniyle hastayla karşılaşan personel grubudur. Hastaların, hastalara yazılan tetkik sayısının çokluğu iş yoğunluğu yaratır. İş yoğunluğu; iş stresini, iş stresi de hem hastalarda hem de personelde huzursuzluklara, tartışmalara ve kavgalara yatkınlık yaratmaktadır (Yüce, 2011: 18).

### 3.1.9.2.5.İdari Personel

Hastalarla, evrak takibi ve onayı gibi kısa süreli irtibat gerektiren işlemler sebebiyle, en az iletişimde bulunulan, en az iletişim sorunlarının yaşandığı personel grubudur (Yüce, 2011: 18).

### 3.1.9.2.6.Hekimler

Hekimler, hasta- hastane personeli iletişiminde en başroldeki, en etkili olan gruptur. Hasta-hekim ilişkisinde birçok iletişim sorunu vardır (Yüce, 2011: 18).

#### 3.1.9.2.6.1.Güven

Kendine güvenen hekim, başarıya ulaşan hekimdir, denebilir. Burada bahsedilecek olan güvence, hasta-hekim arasındaki güvendir. İletişimde, her iki tarafın da tavırları güven verici olmalıdır. Bir tavır güvenli yapan en önemli etken, bir mesajın hangi sözlerle aktarıldığı değil, nasıl aktarıldığıdır (Baltaş ve Baltaş, 1990: 235). Hekim, hasta tarafından, mahrem alanına girmesi için müsaade edilen çok nadir kişilerden biridir. Bu nedenle, her türlü iletişim tavırları güven vermelidir. Dolayısıyla iletişimden güven sayesinde verim alınabilir.

Mahrem Alan	Kişisel Alan	Sosyal Alan	Genel Alan
0 – 25 cm	25–100 cm	100–250 cm	250 cm'den sonrası

**Tablo 1.İnsanlar Arası İlişkilerde Korunan Mesafe**

Kaynak: Baltaş ve Baltaş, 1992: 23.

Güven, hasta-hekim ilişkisinde en önemli unsurlardan biridir. Hasta, kimseye açamadığı, söyleyemediği dertlerini, sırlarını güvendiği hekimle paylaşır. Hekim, muayene bulgularına eklediği bu bilgilerle, hastanın derdine çare bulmaya çalışır. Hekim de hastasının kendinin dediklerine uyacağına, dolayısıyla tedavide başarılı olacağı inancının sağlanacağına inanmak, bu konuda hastasına güvenmek ister (Yüce, 2011: 19).

#### **3.1.9.2.6.2.Saygı**

Hekimin kendine ve işine, hastasına saygısı iletişimin bir diğer etkenidir. Hekim-Hasta arasında karşılıklı olarak birbirlerinin haklarına saygı, belli bir düzeyde anlaşma, iletişimi kolaylaştırır. Kendine değer verildiğini, sayıldığını ve saygı duyulduğunu bilmek herkese cesaret verir. Zamanımızın önemli insan haklarının bir parçası olan, hasta haklarıyla hekim hakları, karşılıklı hakların bilinmesine, saygı çerçevesinde davranılmasını sağlamaya yöneliktir (Yüce, 2011: 19).

#### **3.1.9.2.6.3.Dil**

İletişimin temel unsurlarından sayılır. Kişi, kendi lisanına ne kadar hâkimse, karşısındaki insanla o oranda başarılı iletişim kurar. Tıbbi terminoloji ile dolu cümleler, ancak tıp eğitimi almış biri tarafından anlaşılabilir (Yüce, 2011: 20).

Bir sözün içinde söylenen şeyler, evvela söz sahibinde bulunmalıdır. Sadelik, mantık, canlılık ve samimiyet, düşünce ve dil sıfatları olmadan evvel şahsi özellikler arasına girmelidir (Doğrul, 1977: 363).

#### **3.1.9.2.6.4.Ayrılan Vakit**

Hasta-doktor görüşmelerinin %69'unda doktor, hastasının konuşmasını görüşmenin başlangıcından itibaren ortalama 18.saniyede kesmekte ve bu hastaların yalnızca %2'sinden az konuşmaya devam etmektedir. Hasta için, muayeneye, derdini anlatmasına, anlatılanları dinlemeye, soru sormaya, hekimin reçete yazmasına, reçeteyi anlatmasına ve diğerlerine yetecek kadar zaman gerekmektedir. Eğer yeterli zaman ayrılmazsa, hem hastanın hekime güveni kalmayacağından hem de iletişim olamayacağından yapılan işlemlerin hiçbir anlamı kalmayacaktır. Bu da hastayla iletişim problemi yaratacaktır. Görüşmeyi sona erdirirken güven oluşturmak sonraki görüşmeler açısından çok önemlidir. Bu bölümde doktor en çok zamanı kontrol etmek, son anda ortaya konan yakınmalar ve sorular için zamanın kalmaması konusunda sıkıntı çekmektedir. Burada tatmin edici sonuç alınabilmesi, etkin bir danışmanlığın yapılabilmesiyle gerçekleşecektir. Ayrıca son bir defa

daha özetleme yapılması, plan yürümediği takdirde yapılacak işlerin planlanması ve son kontroller bu bölümde yapılması gereken işlerdir (Özer, 2007: 25).

#### **3.1.9.2.6.5.Muayene Ortamı**

Küçük, karışık bir ortamda yapılan muayene ile rahat, ferah, aydınlık, samimi ortamda yapılan muayene arasında iletişim açısından, farklılıklar olacaktır. Birinde sıkıntılı, bir an önce bitse de gitsem, düşüncesi oluşurken, diğerinde, derdimi anlatabiliyorum, beni dinliyor, düşüncesi hâkimdir (Yüce, 2011: 21).

Hastaların sadece yüzde 10'u doktorun masa arkasında oturmasının kendilerini rahatlattığını söylemişlerdir. Buna karşılık hastaların %90'ı bu konuda çeşitli derecelerde olumsuz duygular yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Baltaş ve Baltaş, 1992: 170).

#### **3.1.9.2.6.6.Hasta Miktarı**

Hasta sayısının çokluğu, hasta başına ayrılan zamanı çok azaltacaktır. Anlaşmaya engel olacak olan bu durum, çatışmaya sebebiyet verir. Yurdumuzun büyük nüfuslu kentlerindeki hastanelerinin genel sorunudur (Yüce, 2011: 21).

#### **3.1.9.2.6.7.İş Bilinci**

İş bilincine ulaşmış kişi, işi iyi anlamış ve kavramış olduğundan, günlük sıradan işleri bile keyif alarak yapar (Özkan, 2004: 230-231). Yorulmaz, sızlamaz, sinirlenmez, iletişime açıktır. Hastaya olumsuzlukları yansıtmayarak, rahat bir iletişim sağlar.

#### **3.1.9.2.6.8.Olumlu Düşünce**

Hekimin ve hastanın olumlu düşüncelere sahip olması, gerek muayene esnasında, gerekse sonrasında karşılıklı iletişimde de olumlu olmasını sağlayacaktır (Yüce, 2011: 21).

#### **3.1.9.2.6.9.Empati**

Kısaca, “kişinin, kendisini bir başkasının yerine koyarak durumu değerlendirme” diyebileceğimiz empatinin biraz daha açılarak ele alınması gerekmektedir. Bir kişinin, kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru algılaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine “empati” adı verilir (Dökmen, 1995: 135).

#### **3.1.9.2.7.Empati-Sempati**

Empati, iletişim sanatının doğru yapılabilmesi için gerekli olan duygusal zekânın çok önemli bir unsurudur. Artık akılcı zekânın, yani IQ'nun yeterli olmadığı, EQ'nun,

yani, duygusal zekânın da önemli olduğu büyük oranda anlaşılmış durumdadır. Duygusal zekâsı daha gelişmiş kişiler, daha başarılı, daha mutludurlar (Özkan, 2004: 207-208). Empati, insanı karşısındakinin yanında olmaya, kendini onun yerine koymaya ve onun hissedebileceği duyguları hissetmeye denir (Turchet, 2005: 84). Empati, başkalarının duygularını ve düşüncelerini anlayıp onların bakış açısından bakmaktır. İnsanlar arasında her türlü farklılığa önem verir. Sempatide ise, karşısındaki kişi ile aynı şeyi hissetmektir. Bu anlamda sempati, bir kimsenin, bir başkası ile birlikte acı çekmesi veya sevinmesidir. Empatide anlamak, sempatide ise hak vermek esastır (Yüce, 2011: 22).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### **Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon ve İletişim Üzerine Karaman Sağlık Kurumunda Yapılan Bir Araştırma**

İş ortamında insanların iletişimini ve Motivasyonu etkileyen faktörleri incelendiği çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, kapsamı, amacı, önemi, uygulamanın sınırları, hipotezler, değişkenler, veri analizinde kullanılacak teknikler ve yapılan anket çalışmasının sonuçları yer almaktadır.

#### **4.1.Araştırmanın Amacı Ve Önemi**

Sağlık işletmelerinde çalışmakta olan personel o işletmedeki en önemli stratejik insan kaynaklarından birisidir. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının güler yüzlü ve hoşgörülü olması aynı zamanda hastalarla ve kendi aralarında doğru iletişimi kurmaları işletme açısından olumlu sonuçlara götürecektir. Dolayısıyla işletme içindeki iletişim ve motivasyonu etkileyen faktörler örgüt kültürü ve stratejik insan kaynakları açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada uygulanan anket mevcut durumu göstermek adına yapılmıştır.

#### **4.2.Araştırmanın Evren, Örneklem Ve Sınırlılıkları**

Araştırma Karaman devlet hastanesinde bulunan, doktor, hemşire gibi sağlık çalışanlarına yapılmıştır. Verilerin toplanmasında, ana kütlelerin tamamına erişmek, zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiş, bu hastanede çalışan dolaylı etkide olan personel az sayıda tutulmuştur. Doğrudan etkili olan 185 sağlık çalışanı örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için örneklem içinde bulunan kütleden verilerin analiz edilebilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Örneklem tesadüfi olarak seçilmiştir.

#### **4.3.Araştırmanın Yöntemi**

Anket formu, Karaman'da hizmet veren sağlık alanında en çok hastaya ve sağlık çalışanına sahip karaman devlet hastanesinde yapılmıştır. Bununla birlikte doğrudan tesir etmeyen personelden de kısmı olarak çalışma içerisinde yer almıştır. Anket çalışması neticesinde 185 adet anket formu değerlendirilebilir olarak kabul edilmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar SPSS16 ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, frekans, faktör analizi gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır. Anket çalışmasında çalışanların kişisel özelliklerini

tespit etmeye yönelik demografik soruların yanı sıra bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçekler aşağıda verilmektedir.

Araştırmanın motivasyon kısmında; motivasyonu belirlemek için Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yasemin ÖZKUL'a (2013:141-144) ait Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi uygulama anketi, yine Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Ayşe KIRCI'ya (2013:102-103) ait Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen uygulama anketi, ayrıca Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ahmet BOZKURT'a (Eylül 2014:84) Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında isimli uygulama anketi soruları kullanılmıştır. Anket Çalışmasının iletişim kısmında ise Kio-Tur Anketi Erdem R. (2006) "İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayırımı ile Ölçülmesi: Türkçe Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:9, Sayı:2. anket soruları kullanılmıştır.*

#### **4.4.Analiz Sonuçları**

##### **4.4.1.Güvenilirlik Analizi**

"İş ortamında insanların iletişimini ve Motivasyonu etkileyen faktörlerin" incelendiği anket formunun güvenilir olduğunu anlamak için anket katılımcılarının "iş ortamında insanlar arası iletişimini etkileyen faktörler" ile "iş motivasyonlarını etkileyen faktörlere" ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu değer 0,60' dan büyük ve 1' e en yakın olması istenir. İş ortamında insanlar arası iletişimini etkileyen faktörler için güvenilirlik analizi sonucunun 0,664 çıktığı görülmüştür ve güvenilir olduğu söylenebilir, diğer yandan iş ortamında iş motivasyonunu etkileyen faktörler için güvenilirlik analizi sonucunun 0,929 gibi büyük bir değer çıktığı görülmüştür ve yüksek güvenilir olduğu söylenebilir. Sonuç olarak anket verilerinin ölçmek istenilen olguları iyi bir şekilde ölçtüğü sonucuna varılabilir.

<b>İş Ortamında İnsanlar Arası İletişimi Etkileyen Faktörler İçin Güvenilirlik Analizi</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,664	18

**Tablo.2. İletişimi Etkileyen Faktörler İçin Güvenilirlik Analizi**

<b>İş Ortamında İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin Güvenilirlik Analizi</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,929	18

**Tablo.3. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin Güvenilirlik Analizi**

#### 4.4.2.Faktör Analizi

Veriler faktör analizi uygulamadan önce veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını anlamak için Kaiser-Mayer-Olkin ve Bartlett testi yapılmıştır. Bu test sonucunda KMO değerinin 0,7-0,8 arası iyi 08-0,9 arası çok iyi ve 0,9 üzeri değerlerin mükemmel şeklinde değerlendirilmektedir. İş Ortamında İnsanlar Arası İletişimini Etkileyen Faktörler İçin yapılan test sonucunun 0,753 olduğu görülürken, İş Ortamında İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin ise test sonucunun 0,922 olduğu ortaya çıkmıştır. Yani veri setine faktör analizi rahatlıkla uygulanabilir. Ayrıca Barlett test istatistiğinin 0,05' ten küçük çıkması' da verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,753
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	849,416
	df	153
	Sig.	,000

**Tablo.4. İletişimi Etkileyen Faktörler İçin KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,922
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1801,112
	df	153
	Sig.	,000

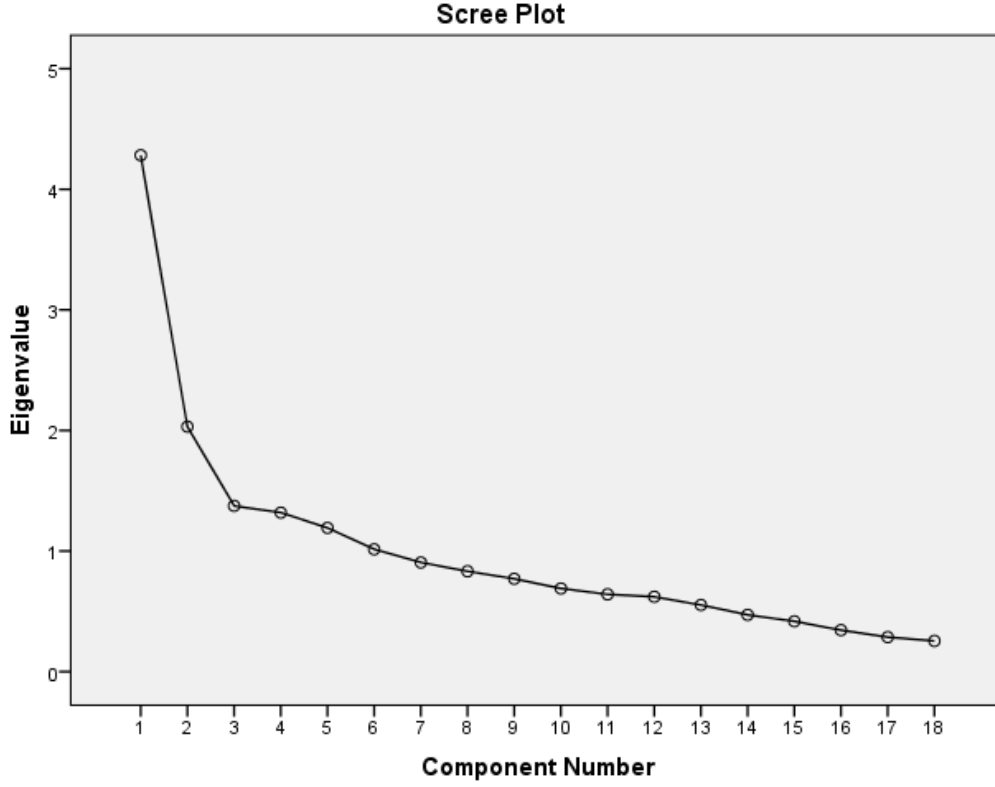
**Tablo.5.İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin KMO and Bartlett's Test**

Faktör sayısına şekil 4' de yer alan yamaç eğim grafiğinden karar verileceği gibi faktör sayısına daha net ulaşmak için tablo 6' da yer alan özdeğerlerden yola çıkılarak 1' den büyük özdeğerlerin sayısı faktör sayısı olarak belirlenir. Tablo 6' da İş Ortamında İnsanlar Arası İletişimini Etkileyen Faktörler için yapılan analiz sonucunda 1' den büyük özdeğere sahip bileşen sayısı 6 olduğundan faktör sayısı 6 olarak belirlenir ve bu 6 faktörün toplam varyansın % 62,305' ini açıkladığı görülmektedir.

İş Ortamında İnsanlar Arası İletişimi Etkileyen Faktörler İçin Açıklanan Toplam Varyans									
Bileşenler	İlk Özdeğerler			Yüklerin kareler toplamı çıkarımı			Yüklerin kareler toplamı rotasyonu		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,283	23,792	23,792	4,283	23,792	23,792	3,299	18,326	18,326
2	2,032	11,287	35,080	2,032	11,287	35,080	1,914	10,633	28,959
3	1,375	7,636	42,716	1,375	7,636	42,716	1,815	10,084	39,043
4	1,319	7,328	50,044	1,319	7,328	50,044	1,583	8,796	47,839
5	1,192	6,623	56,667	1,192	6,623	56,667	1,347	7,483	55,322
6	1,015	5,638	62,305	1,015	5,638	62,305	1,257	6,983	62,305
7	,905	5,030	67,335						
8	,833	4,625	71,960						
9	,770	4,278	76,238						
10	,690	3,833	80,071						
11	,641	3,560	83,631						
12	,621	3,449	87,081						
13	,552	3,069	90,149						
14	,471	2,617	92,766						
15	,418	2,320	95,086						
16	,344	1,911	96,996						
17	,286	1,588	98,584						
18	,255	1,416	100,000						

**Tablo.6. İletişimi Etkileyen Faktörler İçin Açıklanan Toplam Varyans**



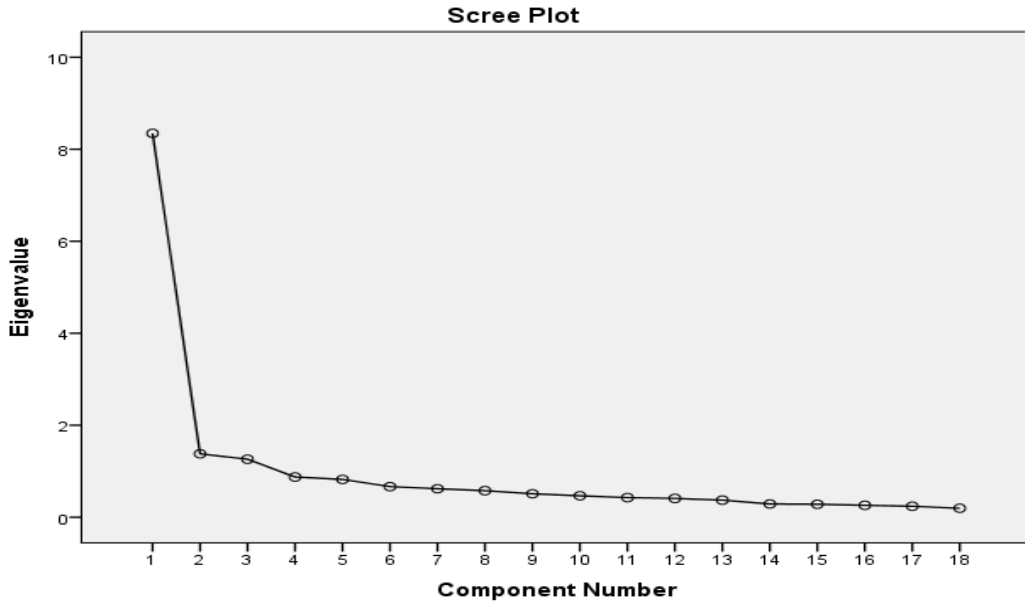


**Şekil.4. İletişimi Etkileyen Faktörler İçin Faktör Sayısına Göre Yamaç Eğim Grafiği**

Faktör sayısına şekil 5’ de yer alan yamaç eğim grafiğinden karar verileceği gibi faktör sayısına daha net ulaşmak için tablo 7’ de yer alan özdeğerlerden yola çıkılarak 1’ den büyük özdeğerlerin sayısı faktör sayısı olarak belirlenir. Tablo 7’ de İş Ortamında İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin yapılan analiz sonucunda 1’ den büyük özdeğere sahip bileşen sayısı 3 olduğundan faktör sayısı 3 olarak belirlenir ve bu 3 faktörün toplam varyansın % 61,030’ unu açıkladığı görülmektedir.

İş Ortamında İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin Açıklanan Toplam Varyans									
Component	İlk Özdeğerler			Yüklerin kareler toplamı çıkarımı			Yüklerin kareler toplamı rotasyonu		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,345	46,363	46,363	8,345	46,363	46,363	4,544	25,244	25,244
2	1,379	7,660	54,023	1,379	7,660	54,023	3,972	22,068	47,312
3	1,261	7,007	61,030	1,261	7,007	61,030	2,469	13,719	61,030
4	,875	4,861	65,891						
5	,823	4,573	70,464						
6	,666	3,699	74,163						
7	,620	3,442	77,606						
8	,577	3,208	80,814						
9	,511	2,840	83,654						
10	,467	2,594	86,248						
11	,428	2,375	88,623						
12	,410	2,276	90,899						
13	,372	2,067	92,966						
14	,289	1,603	94,569						
15	,282	1,569	96,139						
16	,260	1,444	97,583						
17	,240	1,332	98,914						
18	,195	1,086	100,000						

**Tablo.7. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin Açıklanan Toplam Varyans**



**Şekil.5. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin Faktör Sayısına Göre Yamaç Eğim Grafiği**

Tablo 8’ de verilen İş Ortamında İnsanlar Arası İletişimini Etkileyen Faktörleri belirlemek için hazırlanan değişkenlerin açıklanma oranının genel olarak yüksek olduğu görülürken, en çok açıklanan değişkenlerin; “Bu işyerinde, personel ya da hastaya konuşurken sözünü kesmemeye çalışırım” ifadesi % 72 oranla, “Bu işyerinde, beni rahatsız eden konuları yöneticilere iletmekte ve iletişimde sıkıntı yaşıyorum” ifadesi % 74,2 oranla ve “Bu işyerinde, insanlara karşı ilgisiz kaldığım kanısında izlenim verdiğimi düşünüyorum” ifadesinin % 71,5 oranla açıkladığı görülürken, “Bu işyerinde, iletişim kurduğum kişilere birşeyler kazındırdığımı hissedirim” ifadesinin en az açıklanan değişken olduğu görülmektedir.

	Initial	Extraction
A1 Bu İşyerinde, Genellikle Çalışma Arkadaşlarımla ve Yöneticilerimle İletişimim İyidir	1,000	,658
A2 Bu işyerinde, personel yada hastaya konuşurken sözünü kesmemeye çalışırım	1,000	,720*
A3 Bu işyerinde, ses tonumu konunun özelliğine göre ayarlarım	1,000	,730*
A4 Bu işyerinde, iletişim kurduğum kişinin karşı cinsten olmasından rahatsızlık duymam	1,000	,613
A5 Bu işyerinde, haklı olduğum konuda özür dilemek bana zor gelir	1,000	,722*
A6 Bu işyerinde, insanların şikayetlerini ya da dertlerini dinlerken kesinlikle sıkılmam	1,000	,608
A7 Bu işyerinde, iletişim kurduğum kişinin tutumundan çok sorunu ile ilgilenmeye çalışırım	1,000	,641
A8 Bu işyerinde, dinlerken karşımdaki kişinin sözünü kesmemeye çalışırım	1,000	,592
A9 Bu işyerinde, konuşurken sözümün yarıda kesilmesine çok sinirlenirim ve iletişimi keserim	1,000	,514
A10 Bu işyerinde, iletişim kurduğum kişilere birşeyler kazındırdığımı hissedirim	1,000	,480
A11 Bu işyerinde, yöneticilerle iletişim kurmakta zorlanıyorum	1,000	,697
A12 Bu işyerinde, beni rahatsız eden konuları yöneticilere iletmekte ve iletişimde sıkıntı yaşıyorum	1,000	,742*
A13 Bu işyerinde, insanlara karşı ilgisiz kaldığım kanısında izlenim verdiğimi düşünüyorum	1,000	,715*
A14 Bu işyerinde, insanlara iletişimde bulunduğum zamanlarda onlardan gelen öğüt ve önerileri içtenlikle dinler, nları dikkate alırım	1,000	,575
A15 Bu işyerinde, karşımdaki kişinin duygu ve düşünceleri bana ters düşse bile o kişiyi yargılamam	1,000	,564
A16 Bu işyerinde, insanların içinden düşündükleri ile yüzüne söyledikleri farklıdır	1,000	,485
A17 Bu işyerinde, yöneticinin personel ile iletişimi esnasında söyleme tavrı ve üslubu çok önemlidir	1,000	,577
A18 Bu işyerinde, bir kişiyle iletişim esnasında gözlerinin içine baktığım zaman daha etkili olacağımı düşünürüm	1,000	,583

**Tablo.8. İletişimi Etkileyen Faktörler Topluluğu Analizi**

Tablo 9’ da verilen İş Ortamında İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörleri belirlemek için hazırlanan değişkenlerin açıklanma oranının genel olarak yüksek olduğu görülürken, en çok açıklanan değişkenlerin; “yöneticilerimin çalışma saatleri, tatil ve izin uygulamalarında göstermiş olduğu hoşgörülü yaklaşıma bağlı” ifadesi % 73,8 oranla ve “iş motivasyonum; aile gibi samimi bir ortamın olması ve dürüstlüğe bağlı” ifadesi % 73,3 oranla açıkladığı görülürken, “iş motivasyonum; iş ile ilgili kendi kararlarımı kendim verebiliyor olmam bakımından” ifadesinin % 38,9 oranla en az açıklanan değişken olduğu görülmektedir.

	Initial	Extraction
B1 Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerinde uygulanan performans ölçüm kriterleri nedeniyle	1,000	,586
B2 Bu işyerinde, iş motivasyonum; yaptığım olumlu çalışmalar sonucunda takdir ediliyor olmam bakımından	1,000	,589
B3 Bu işyerinde, motivasyonum; düzenli olarak yapılan eğitim ve geliştirme uygulamaları nedeniyle	1,000	,731*
B4 Bu işyerinde, motivasyonum; ücretin eşit ve adaletli belirleniyor olması; ayrıca yaptığım iş ile hak ettiğim ücret miktarına bağlı	1,000	,607
B5 Bu işyerinde, iş motivasyonum; yöneticilerin personele olan güvenine saygınlığına bağlı	1,000	,595
B6 Bu işyerinde, iş motivasyonum; uygulanan sosyal etkinlikler ve düzenlenen gezi etkinliklerine bağlı	1,000	,721*
B7 Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevde yükselme veya unvan değişikliği kriterleri ve terfi politikasına bağlı	1,000	,595
B8 Bu işyerinde, iş motivasyonum; iş ile ilgili kendi kararlarımı kendim verebiliyor olmam bakımından	1,000	,389
B9 Bu işyerinde, iş motivasyonum; sürekli olarak iş garantisinin sağlanıyor olması bakımından	1,000	,578
B10 Bu işyerinde, iş motivasyonum; iş ile ilgili ücret dışında ek performans ve ikramiye gibi yardımlara bağlı	1,000	,715*
B11 Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevim itibarıyla yeterince sorumluluk almama rağmen yöneticilerin tutumve yaklaşımına bağlı	1,000	,550
B12 Bu işyerinde, iş motivasyonum; işimi çok seviyor olmam ve hayranlıkla ilgi duyarak çalışmama bağlı	1,000	,528
B13 Bu işyerinde, iş motivasyonum; yöneticilerimin bana verdiği değer ve sorunlarım ile ilgilenmesine bağlı	1,000	,567
B14 Bu işyerinde, iş motivasyonum; yöneticilerimin çalışma saatleri, tatil ve izin uygulamalarında göstermiş olduğu hoşgörülü yaklaşıma bağlı	1,000	,738*
B15 Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevimim dolayısıyla toplumda gördüğüm saygınlık, itibar ve değere bağlı	1,000	,614
B16 Bu işyerinde, iş motivasyonum; çalışma arkadaşlarımla olan uyum, içtenlik, hoşgörü ve samimiyete bağlı	1,000	,619
B17 Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerinin coğrafi ortam bakımından içinde bulunduğu fiziksel şartlara bağlı	1,000	,531
B18 Bu işyerinde, iş motivasyonum; aile gibi samimi bir ortamın olması ve dürüstlüğe bağlı	1,000	,733*

**Tablo.9. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Topluğu Analizi**

İş Ortamında İnsanlar Arası İletişimini Etkileyen Faktörler için yapılan analiz sonucunda faktör sayısının 6 olduğu kararı verilmişti. Bu 6 faktörün hangi maddeler altında toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini bulmak için; yani faktörlerin daha iyi yorumlamak için dik döndürme işlemlerinden Varimax, yönteminden faydalanılmıştır. Ve elde edilen sonuçlara göre faktörlerin kesim noktası 0,35 olarak alınmıştır. Tablodan görüleceği gibi herhangi bir madde birden fazla maddeye aynı oranda yükleme yapmamıştır. Yani ait olduğu faktördeki maddelerle yüksek oranda korelasyona sahipken diğerleri ile düşük oranda korelasyona sahiptir.

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
A2 Bu işyerinde, personel yada hastaya konuşurken sözünü kesmemeye çalışırım	,829*					
A3 Bu işyerinde, ses tonumu konunun özelliğine göre ayarlarım	,817*					
A4 Bu işyerinde, iletişim kurduğum kişinin karşı cinsten olmasından rahatsızlık duymam	,709*					
A1 Bu işyerinde, Genellikle Çalışma Arkadaşlarımla ve Yöneticilerimle İletişimim İyidir	,648*					
A8 Bu işyerinde, dinlerken karşımdaki kişinin sözünü kesmemeye çalışırım	,639*					
A6 Bu işyerinde, insanların şikayetlerini ya da dertlerini dinlerken kesinlikle sıkılmam	,563*					
A10 Bu işyerinde, iletişim kurduğum kişilere birşeyler kazandırdığımı hissederim						,370*
A17 Bu işyerinde, yöneticinin personel ile iletişimi esnasında söyleme tavrı ve üslubu çok önemlidir		,742*				
A15 Bu işyerinde, karşımdaki kişinin duygu ve düşünceleri bana ters düşse bile o kişiyi yargılamam		,648*				
A18 Bu işyerinde, bir kişiyle iletişim esnasında gözlerinin içine baktığım zaman daha etkili olacağımı düşünürüm		,593*				
A12 Bu işyerinde, beni rahatsız eden konuları yöneticilere iletmekte ve iletişimde sıkıntı yaşıyorum			,857*			
A11 Bu işyerinde, yöneticilerle iletişim kurmakta zorlanıyorum			,801*			
A16 Bu işyerinde, insanların içinden düşündükleri ile yüzüne söyledikleri farklıdır			,465*			
A7 Bu işyerinde, iletişim kurduğum kişinin tutumundan çok sorunu ile ilgilenmeye çalışırım				,777*		
A14 Bu işyerinde, insanlara iletişimde bulunduğum zamanlarda onlardan gelen öğüt ve önerileri içtenlikle dinler, onları dikkate alırım				,526*		
A5 Bu işyerinde, haklı olduğum konuda özür dilemek bana zor gelir					,830*	
A9 Bu işyerinde, konuşurken sözümün yarıda kesilmesine çok sinirlenirim ve iletişimi keserim					,599*	
A13 Bu işyerinde, insanlara karşı ilgisiz kaldığım kanısında izlenim verdiğimi düşünüyorum						,821*

**Tablo.10.Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>**

İş Ortamında İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler için yapılan analiz sonucunda faktör sayısının 3 olduğu kararı verilmişti. Bu 3 faktörün hangi maddeler altında toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini bulmak için; yani faktörlerin daha iyi yorumlamak için dik döndürme işlemlerinden Varimax, yönteminden faydalanılmıştır. Ve elde edilen sonuçlara göre faktörlerin kesim noktası 0,45 olarak alınmıştır. Tablodan görüleceği gibi herhangi bir madde birden fazla maddeye aynı oranda yükleme yapmamıştır. Yani ait olduğu faktördeki maddelerle yüksek oranda korelasyona sahipken diğerleri ile düşük oranda korelasyona sahiptir.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
B10 Bu işyerinde, iş motivasyonum; iş ile ilgili ücret dışında ek performans ve ikramiye gibi yardımlara bağlı	,745*		
B14 Bu işyerinde, iş motivasyonum; yöneticilerimin çalışma saatleri, tatil ve izin uygulamalarında göstermiş olduğu hoşgörülü yaklaşıma bağlı	,739*		
B6 Bu işyerinde, iş motivasyonum; uygulanan sosyal etkinlikler ve düzenlenen gezi etkinliklerine bağlı	,696*		
B15 Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevimim dolayısıyla toplumda gördüğüm saygınlık, itibar ve değere bağlı	,684*		
B17 Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerinin coğrafi ortam bakımından içinde bulunduğu fiziksel şartlara bağlı	,660*		
B11 Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevim itibarıyla yeterince sorumluluk almama rağmen yöneticilerin tutumve yaklaşımına bağlı	,658*		
B7 Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevde yükselme veya unvan değişikliği kriterleri ve terfi politikasına bağlı	,643*		
B13 Bu işyerinde, iş motivasyonum; yöneticilerimin bana verdiği değer ve sorunlarım ile ilgilenmesine bağlı	,542*		
B3 Bu işyerinde, motivasyonum; düzenli olarak yapılan eğitim ve geliştirme uygulamaları nedeniyle		,821*	
B1 Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerinde uygulanan performans ölçüm kriterleri nedeniyle		,716*	
B2 Bu işyerinde, iş motivasyonum; yaptığım olumlu çalışmalar sonucunda takdir ediliyor olmam bakımından		,708*	
B4 Bu işyerinde, motivasyonum; ücretin eşit ve adaletli belirleniyor olması; ayrıca yaptığım iş ile hak ettiğim ücret miktarına bağlı		,656*	
B5 Bu işyerinde, iş motivasyonum; yöneticilerin personele olan güvenine saygınlığına bağlı		,595*	
B9 Bu işyerinde, iş motivasyonum; sürekli olarak iş garantisinin sağlanıyor olması bakımından		,564*	
B8 Bu işyerinde, iş motivasyonum; iş ile ilgili kendi kararlarımı kendim verebiliyor olmam bakımından		,466*	
B18 Bu işyerinde, iş motivasyonum; aile gibi samimi bir ortamın olması ve dürüstlüğe bağlı			,770*

B16 Bu işyerinde, iş motivasyonum; çalışma arkadaşlarımla olan uyum, içtenlik, hoşgörü ve samimiyete bağlı	,728*
B12 Bu işyerinde, iş motivasyonum; işimi çok seviyor olmam ve hayranlıkla ilgi duyarak çalışmama bağlı	,675*

**Tablo.11.Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>**

#### 4.4.3.Korelasyon Analizi

Tablo 12’ de yapılan korelasyon analizi sonucunda İş ortamında insanlar arası iletişimin insanların motivasyonunu etkileyip etkilemediği ölçülmek istenmiş, % 21,4 oranla insanlar arası iletişimin insanların motivasyonunu etkilediği sonucuna varılmıştır.

#### Korelasyon Analizi

		İş ortamında insanlar arası iletişimin etkisi	İş ortamında Motivasyonu etkileyen faktörler
İş ortamında insanlar arası iletişimin etkisi	Pearson Correlation	1	,214**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	185	185
İş ortamında insanların iletişimini ve Motivasyonu etkileyen faktörler	Pearson Correlation	,214**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	185	185

**Tablo.12. Korelasyon Analizi Sonucu**

#### 4.5.Araştırmaya Katılan Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler

Araştırmada iş ortamında yapılan anket sonucuna göre toplam 185 kişiden alınan Unvan verilerine göre %9,7 Doktor, %25,4 Hemşire, %13,5 Sağlık Memuru, %7 Ebe, %0,5 Laborant, %0,5 Biyolog ve %43,2 Diğer çalışanlardan olduğu görülmüştür.

		Frequency	Percent
Valid	Doktor	18	9,7
	Hemşire	47	25,4
	Sağlık Memuru	25	13,5
	Ebe	13	7,0
	Laborant	1	,5
	Biyolog	1	,5
	Diğer	80	43,2
	Total	185	100,0

**Tablo 13. Araştırmaya katılanların ünvanları**

Anket verilerine göre iş ortamında yapılan bir diğer anket verisi cinsiyet dağılımıdır. Cinsiyet dağılımında %52,4 Kadın ve %47,6 Erkek katılımının olduğu gözlemlenmektedir. Kadın katılımcıların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

		Frequency	Percent
Valid	Kadın	97	52,4
	Erkek	88	47,6
	Total	185	100,0

**Tablo 14. Araştırmaya katılanların cinsiyetleri**

Bir diğer dağılım medeni durumdur. Anket verilerine göre %77,3 Evli, %17,8 Bekar ve %4,9 Boşanmış/Dul olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre Evli personelin katılımının yüksek olduğu görülmektedir.

		Frequency	Percent
Valid	Evli	143	77,3
	Bekar	33	17,8
	Boşanmış/Dul	9	4,9
	Total	185	100,0

**Tablo 15. Araştırmaya katılanların medeni durumları**

Öğrenim Durumu verilerine göre %25,4 Lise, %19,5 İki Yıllık Yüksek Lisans, %43,8 Lisans, % 9,2 Yüksek Lisans, %2,2 Doktora katılımı olmuştur. Bu sonuca göre en çok Lisans mezunu çalışanların katılım yaptığı gözlemlenmiştir.



	Frequency	Percent
Valid Lise	47	25,4
İki Yıllık Yüksek Okul	36	19,5
Lisans	81	43,8
Yüksek Lisans	17	9,2
Doktora	4	2,2
Total	185	100,0

**Tablo 16. Araştırmaya katılanların öğrenim durumları**

Katılımcılar arasında %21-25 yaş ortalamasının % 9,2 olduğu, 26-30 yaş aralığının %16,8 olduğu, 31-35 yaş aralığının %22,2 olduğu, 36-40 yaş aralığının %22,7 ; 41-45 yaş aralığının %16,2 olduğu ve 46-üzeri yaş aralığının ise %13,0 olduğu görülmektedir. Bu ankete en çok katılımın %22,7 ile 36-40 yaş aralığı olduğu görülmektedir.

	Frequency	Percent
Valid 21-25	17	9,2
26-30	31	16,8
31-35	41	22,2
36-40	42	22,7
41-45	30	16,2
46 ve Üzeri	24	13,0
Total	185	100,0

**Tablo 17. Araştırmaya katılanların yaşları**

Bu işyerinde çalışma süresi bakımından yapılan değerlendirme sonucuna göre 1 yıldan az %6,5, 1-3 yıla göre %25,9; 4-6 yıla göre %21,6; 7-9 yıla göre %17,3; 10-12 yıla göre %9,2; 13-15 yıla göre %5,9 ve 16 yıl ve üzeri ise %13,5 olarak görülmektedir. En çok katılım %25,9 olarak 1-3 yıl arası çalışanlardan olmuştur.

	Frequency	Percent
Valid 1 Yıldan Az	12	6,5
1-3	48	25,9
4-6	40	21,6
7-9	32	17,3

10-12	17	9,2
13-15	11	5,9
16 Yıl ve Üzeri	25	13,5
Total	185	100,0

**Tablo 18. Araştırmaya katılanların çalışma süreleri**

Bir diğer anket katılımı işyeri kaçınıcı işiniz olmaktadır. İlk işyeri olan katılımcı yüzdesi %25,9; İkinci %35,1; Üçüncü %16,2; Dördüncü %9,2; Beşinci ve üstü %13,5 olarak tespit edilmiştir. Bu ankete göre %35,1 olarak İkinci işyeri katılımı çoğunluktadır.

	Frequency	Percent
Valid İlk	48	25,9
İkinci	65	35,1
Üçüncü	30	16,2
Dördüncü	17	9,2
Beşinci ve Üstü	25	13,5
Total	185	100,0

**Tablo 19. Araştırmaya katılanların şuanda çalıştığı işyeri kaçınıcı işyerleri**

**Kabul edilen hipotez aşağıdaki tabloda verilmiştir.**

Hipotez	Kabul/Red
Sağlık personeli arasındaki iletişim personelin motivasyonunu etkilemektedir.	<b>Kabul</b>

**Tablo 20. Araştırma Hipotezi**

## SONUÇ

Toplumun sağlığını en üst düzeyde tutmayı hedefleyen hastane ve sağlık kurumlarının hizmet ve teknoloji tabanlı bir yapısı bulunmaktadır. Sağlık hizmeti sunan sağlık personelinin örgütsel yapısı hizmetin kalitesi açısından önemlidir. Her örgütün örgüt kültürü kendine ait bir temel yeteneği ifade etmektedir.

Hasta, derdini anlatıp hastalığının tedavisini yaptırarak sağlığını kazanmak, hastane personeli de, gelen her türlü hastaya muayenesini, tetkikini, yönlendirmeyi yaparak, hastanın tedavisini sağlamakla ve tedavisine yardımcı olmakla görevlidir. Hastaların

hastaneden gerekli hizmeti alabilmeleri, hastane randevu sisteminden, otomasyonundan, muayenelerinden, tetkiklerinden, ameliyatlarından, yardımcı-tamamlayıcı hizmetlerinden faydalanabilmeleri ile mümkün olmaktadır. Hizmetten faydalanmanın da tam olabilmesi, hasta ve hastane çalışanları arasında iletişimin, karşılıklı olarak, iyi, anlaşılabilir, kısacası, tam olması ile mümkün olmaktadır.

Hasta, randevu sisteminden randevu almayı başarıp randevu alabilmesi, hastanın hastaneyle ilk iletişimidir. Sonra, hastaneye gelince, güvenlik, danışma, sekreter, hekim, yardımcı tıp personeli, idari personel, hizmetli personellerden bir veya bir kaç ile konuşması, yardım istemesi gerekmektedir. Sağlık hizmeti alan ile sağlık hizmeti sunanlar arasında, gerek söz, gerek yazı, gerekse kitlesel iletişim araçlarının bir veya bir kaçını kullanarak iletişim sağlanmaktadır. İletişim için gerekli etkenlerden bir veya bir kaçında meydana gelen aksaklık, zincirin hasar görmesine, hatta kopmasına sebep olmaktadır. Bu durum, iletişimsizliğe sebep olmakta, hizmette kesintiye, hizmet almamaya veya alamamaya, bazen de hafif ya da fazla dozlu çatışmaya dönüşebilmektedir. 21. yüzyılın, iletişim çağı olması, dikkatleri iletişime çekmesi, iletişimle ilgili çalışmaların da önemini ortaya koymaktadır.

Özellikle sağlık sektöründe çalışan personelin kendi aralarında iletişim imkânlarının önce sistem üzerinde bilgi teknolojileri, iş süreçleri bakımından yapısal olarak geliştirilmesi daha sonra ise personelin kendi arasındaki iletişimi artırabilecek yönetsel tekniklerin kullanılması iletişimin etkinliğini artırabilecektir.

Çalışmada 185 kişi üzerinde motivasyon ve iletişim ölçeğine göre ortaya çıkan sonuca göre güvenilirlik analizi yapılmış, ardından her bir faktör grubunun ortalamasının oluşan istatistiksel analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

İş Ortamında İnsanlar Arası İletişimini Etkileyen Faktörler için yapılan analiz sonucunda faktör sayısı 6 olarak belirlenmiştir ve bu 6 faktörün toplam varyansın % 62,305' ini açıkladığı görülmektedir. Karşıdakini dinleme faktörü yönetici ve personel arasındaki üslup, yöneticilerle iletişime geçme sorunu, kişiden çok soruna odaklanma, haklı olduğu konuda özür dilemekten hoşlanmama, insanlara ilgisiz kaldığı kanısı önemli bir yüzdeye sahip bulunmuştur.

İş Ortamında İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İçin yapılan analiz sonucunda faktör sayısı 3 olarak belirlenmiştir ve bu 3 faktörün toplam varyansın % 61,030' unu açıkladığı görülmektedir. motivasyonu belirleyen faktörler ücret dışı performansa dayalı

ikramiye, tatil izinlerde hoşgörü, düzenlenen gezi ve yaptığı işe saygı gibi faktörler birinci faktör olarak önde gelirken düzenli olarak yapılan eğitim geliştirme, performans ölçüm kriterleri, olumlu çalışmaların takdir edilmesi ve eşit işe eşit ücret uygulamaları ikinci faktör olarak öne çıkmakta iken üçüncü olarak aile gibi samimi ortamın olması ve dürüstlüğe bağlıdır bulunmuştur.

İş Ortamında İnsanlar Arası İletişimini Etkileyen Faktörleri belirlemek için hazırlanan değişkenlerin açıklanma oranının genel olarak yüksek olduğu görülürken, en çok açıklanan değişkenlerin; **“Bu işyerinde, personel ya da hastaya konuşurken sözünü kesmemeye çalışırım”** ifadesi % 72 oranla, **“Bu işyerinde, beni rahatsız eden konuları yöneticilere iletmekte ve iletişimde sıkıntı yaşıyorum”** ifadesi % 74,2 oranla ve **“Bu işyerinde, insanlara karşı ilgisiz kaldığım kanısında izlenim verdiğimi düşünüyorum”** ifadesinin % 71,5 oranla açıklandığı görülmektedir. “Bu işyerinde, iletişim kurduğum kişilere birşeyler kazındırdığımı hissederim” ifadesinin en az açıklanan değişken olduğu görülmektedir.

İş Ortamında İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörleri belirlemek için hazırlanan değişkenlerin açıklanma oranının genel olarak yüksek olduğu görülürken, en çok açıklanan değişkenlerin; **“yöneticilerimin çalışma saatleri, tatil ve izin uygulamalarında göstermiş olduğu hoşgörülü yaklaşıma bağlı”** ifadesi % 73,8 oranla ve **“iş motivasyonum; aile gibi samimi bir ortamın olması ve dürüstlüğe bağlı”** ifadesi % 73,3 oranla açıkladığı görülürken, “iş motivasyonum; iş ile ilgili kendi kararlarımı kendim verebiliyor olmam bakımından” ifadesinin % 38,9 oranla en az açıklanan değişken olduğu görülmektedir.

Ayrıca yapılan korelasyon analizi sonucunda sağlık personeli arasındaki iletişim personelinin motivasyonunu etkilemektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada iletişimin sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkilediği bulunmuştur. Ancak korelasyon katsayısının yüksek çıkmaması kamu bürokrasisindeki işleyişin etkisinden olduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Ak, B. (1990). *Hastane Yöneticiliği*, Özkan Matbaacılık, Ankara
- Akçakaya, M. (2004). "Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, Ankara
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*, Free Press, New York
- Altındış, S. Özdemir, S. Altındış, M. (2006). "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri", *IV. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Bilimsel Kitabı*, Editörler: Haydar Sur, Onur Yarar, Ölüdeniz-Fethiye
- Ana Britannica*. (1994). Ana Yayıncılık ve Sanat Ürünleri Pazarlama Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, 15.Baskı, Cilt:11
- Andrews, I.R. (1967). "Wage Inequity and Job Performance: An Experimental Study", *Journal of Applied Psychology*, Volume:51
- Aslan, H. Aslan, O. Kesepara, C. Alparslan, Z.N. Ünal, M. (1998). "İşe Bağlı Gerginlik Ölçeğinin Sağlık Alanında Çalışanlarda Geçerlik ve Güvenirliği", *Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, Düşünen Adam, İstanbul
- Atay, O. (2000). "Motivasyonun Verimliliğe Etkisi", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, TSE Yayınları, Sayı:467, Ankara
- Ay, F.A. Karakaya, A. (2007). "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:31, No:1, Sivas
- Aykanat, S. (2003). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Aykanat, S. Tengilimoğlu, D. (2001). *Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun İş Başarısına Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması*, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Baltaş, A. Baltaş, Z. (1990). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi Anonim Şirketi, 9.Baskı
- Baltaş, A. Baltaş, Z. (1992). *Bedenin Dili*, Remzi Kitabevi, Dördüncü Baskı
- Bayar, M. Durna, M. Söylemez, D. (2000). "Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi", *Modern Hastane Yöneticiliği Dergisi*, Mayıs-Haziran
- Baysal, A.C. (1983). "Örgütlerde İşle İlgili Tutumlar", *İşletme Fakültesi Dergisi*, Kasım
- Baysal, A.C. Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
- Bıyıklı, H. (2007). *Sağlık İşletmelerinin Kurumsal Birleşmelerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Bozkurt, A. (2014). *Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında isimli uygulama anketi*, *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman (2014)*

- Börü, D. (2007). "İletişim ve Kültür", *Kültürel Bağlamda Yönetel-Örgütsel Davranış*, Editörler: R.Erdem, C.Ş.Çukur, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara
- Bulutoğlu, K. (2008). *Kamu Ekonomisine Giriş*, Yedinci Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi*. (1994). Interpress Basın ve Yayıncılık Anonim Şirketi, 15.Baskı, 7.Cilt
- Can, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetel Başarı*, Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara
- Dağlı, G.H. (2006). *Türkiye'de Sağlık Sektörünün Yapısı*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, Ankara
- Dalkıran, M. (1993). *TSK Asker Hastanelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Daha Verimli Çalışmasına Etki Eden Motive Edici Faktörlerin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gata Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Dalton, W. Lawrence, P.R. (1971). *Motivation and Control in Organizations*, New York
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul
- Devebakan, N. (2007). *Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği*, Doktora Tezi, T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Dittrich, J.E. Carrell, R. (1979). "Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction and Departmental Absence and Turnover Rates", *Organization Behavior and Human Performance*, Volume:24
- Doğanay, P. (2008). *Kaizen-Sürekli İyileştirme ile Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Doğrul, Ö.R. (1977). *Söz Söylemek ve İş Başarmak Sanatı*, Dale Carnegie, Toker Yayınları
- Dökmen, Ü. (1995). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, 33.Baskı
- Drucker, P. (1974). "Yönetici Olmak", Çeviren: Gültekin Sabuncuoğlu, *Verimlilik Dergisi*, Ocak-Mart
- Erdem R. (2006) "İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayırımı ile Ölçülmesi: Türkçe Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*,
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul
- Erkut, H. (1992). "Verimlilik Özendirme", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı:4, Ankara
- Garland, H. (1985). "A Cognitive Mediation Theory of Task Goals and Human Performance", *Motivation and Emotion*, Volume:9

- Genç, N. (1987). “Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1-2
- Gerçekler, A. (1998). *Quantitative Approach For Analysing Motivational Factors; And its Application*, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara
- Gür, M. (1987). *Hastane Personelini Motive Eden Faktörler*, Bilim Uzmanlığı Tezi, T.C.Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul
- Hagemann, G. (1995). *Motivasyon El Kitabı*, Rota Yayınları, Çeviren: Göktuğ Aksan, İstanbul
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, Temel Araştırma A.Ş.Yayınları, İstanbul
- Hayran, O. (2000). “Sağlık Hizmetlerinin Yönetimi: Hekimler mi, Profesyoneller mi, Yöneticiler mi?”, *Modern Hastane Yönetimi*, 4(3)
- Herzberg, A.F. (1964). “The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower”, *Personnel Administration*, Volume:27
- Hicks, H.G. (1975). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, I.Cilt, Çeviren: O.Tekok, San Matbaası, Ankara
- Kavuncubaşı, Ş. (2007). *Sağlık Kurumları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No:1778, Eskişehir
- Kavuncubaşı, Ş. Kısa, A. (2002). *Sağlık Kurumları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No:767, Eskişehir
- Kaya, E. (2007). *Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Kaynak, T. (1982). “Abraham Maslow’un Holistik-Dinamik Motivasyon Modelinin Türkiye’deki İşgörenler Üzerinde İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlilik Durumu”, *Yönetim Psikolojisi II*, Editör: T. Ergun, TODAİE Yayınları, Ankara
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Klavuzu Motivasyon*, Çeviren: Ergin Koparan, İstanbul
- Kesken, J. (1994). *1.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Yönetimi Sempozyumu*, D.E.Ü. Rektörlük Matbaası, Kuşadası/Aydın (Hotel İmbat)
- Kılınç, Ç.C. (2005). *Sağlık Sektöründe Faaliyette Bulunan Hastane İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Kırcı, A. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara

- Koçel, T. (1975). *İşletme Yöneticilerinin Etkinliği ve Uygulamaya Yönelik Bir Araştırma*, Doçentlik Tezi
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*, Üçüncü Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:2323, İşletme Ekonomi Dizisi:380, 12.Baskı, İstanbul
- Lahiri, D.K. Srivastva, S. (1967). “Determinants of Satisfaction in Middle Management Personnel”, *Journal of Applied Psychology*, Volume:51
- Massie, J. (1983). *İşletme Yönetimi*, Çeviren: San Özalp, Boytaş Yayıncılık, Eskişehir
- Oğraş, F.K. (2001). “Burdur İli Kamu İşgücünde İş Tatmini”, *Sdü Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, Burdur
- Onaran, O. (1979). “Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması”, *Yönetim Psikolojisi I*, TODAİE Yayınları, Ankara
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara
- Oral, S. Kuşluvan, Z. (1997). “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı:3, Ankara
- Önal, G. (1982). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları, Bursa
- Özdemir, M. (1999). “Sağlık Çalışanlarının Sorunları”, *Toplum ve Hekim*, TTB Yayını, 14(6)
- Özer, B.C. (2014). *Hastanelerde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Sağlık Personelinin İş Doyumuna Etkisi (Tarsus Devlet Hastanesi ve Mersin Özel Forum Yaşam Hastanesi)*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Ankara
- Özer, M. Bakır, B. (2003). “Sağlık Personelinin Motivasyonu ile İlgili Etmenlerin Belirlenmesi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 45(2)
- Özer, O. (2007). *Şişli Etfal Eğitim Hastanesi Polikliniklerine Başvuran Hastalarla Yapılan Anket Çalışması ile Hasta-Hekim İlişkilerinin İncelenmesi Tezi*, Şişli Etfal Eğitim Hastanesi, İstanbul
- Özgülbaş, N. (1995). *Hastanelerde Finansal Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Özkalp, E. (1984). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:249/169, Eskişehir



- Özkan, Z. (2004). *Bilgelige Yöneliş-Kişisel Gelişimin Dinamikleri*, Hayat Yayınları 111, Başarı Dizisi:24, Beşinci Baskı
- Özkan, Z. (2006). *Bilincin Gücü*, Hayat Yayınları:140, Başarı Dizisi 37, Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Limited Şirketi
- Özkan, Z. (2007). *Kazandıran Beden Dili*, Hayat Yayıncılık İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Limited Şirketi, Üçüncü Baskı
- Özkuş, Y. (2013). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Anketi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı üzerine Yüksek Lisans Tezi İstanbul 2013
- Rona, A.L. (2005). *Önce Ben Sonra Müşteri-Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramına Yeni Bir Bakış-*, Rota Yayınları, Altıncı Baskı
- Sabuncuoğlu, Z. (1982). *Personel Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa
- Sapancalı, F. (1993). “Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Cilt:22, Sayı:4, Ankara
- Seçim, H. (1991). *Hastane Yönetim ve Organizasyonu, Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Selvi, Ö. (2008). *Sağlık Kurumlarında Halkla İlişkiler ve Hasta Memnuniyetine Etkisi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Konya
- Sencer, M. (1982). “Kamu Görevlerinde İş Doyumu ve Moral (Gütülenme Kuramlarına Eleştirel Bir Yaklaşım)”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:15
- Sevin, D. (1998). *Hastane İşletmelerinde Otelcilik Hizmetleri Maliyet ve Kontrolü: Ankara İli Uygulama Örnekleri*, Doktora Tezi, T.C.Gazi Üniversitesi, Ankara
- Sıkık, N. (1999). *İnsanları Yönetme Sanatı*, Gönen Yayınları:1, Gönen Özel Okulları, Adana
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, İzmir
- Sulogy, A. Wallage, M. (1987). *Organizational Behavior and Performance*, Scott, Foresman and Company, London
- Şehsuvaroğlu, B. N. Erdemir Demirhan, A. Güreşsever Cantay, G. (1984). *Türk Tıp Tarihi*, Taş Kitapçılık Yayıncılık, Bursa

- T.C.Sağlık Bakanlığı. (2001). *Herkese Sağlık: Türkiye'nin Hedef ve Stratejileri*, Sağlık Bakanlığı Yayını, Ankara
- Tengilimoğlu, D. Işık, O. Akbolat, M. (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Terborg, J.R. Miller H.E. (1978). "Motivation, Behavior and Performance: A Claser Examination of Goal Setting and Monetary Incentives", *Journal of Applied Psychology*, Volume:63
- Tokalaş, S. (2006). *Kamu Hizmetlerinin Satın Alınması*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Tolan, B. (1996). *Toplum Bilimlerine Giriş*, Adım Yayıncılık, Murat Kitap ve Yayınevi, 4.Baskı
- Tosun, K. (1989). *Yönetim ve Organizasyon (İlkeler)*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Ders Notları, İstanbul
- Turchet, P. (2005). *Bedenin İnce Dili-Sinergoloji*, Sistem Yayıncılık
- Tümer, M. (1975). *Yönetim ve Yönetici*, İstanbul
- Uyanık, J. (2011). *Hastanelerde Halkla İlişkiler Fonksiyonuna Bakış: Adana Bölgesinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, T.C.Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Mersin
- Wernimont, P.F. (1996). "Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Volume:50
- Yıldırım, S. (2001). "Değişimin Getirdiği Reform İhtiyacı, Sağlık Reformu Çalışmaları", *Yeni Türkiye*, Sayı:40, Temmuz-Ağustos
- Yıldız, Y. (2008). *Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetimsel Sorunların İncelenmesi: Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yolcu, V. (2006). *Sağlık Hizmetlerinin Yerinden Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Bolu
- Yüce, O. (2011). *Hasta-Hastane Personeli Arasındaki İletişim Bozuklukları Sebepleri ve Çözümleri*, *Tev Sultanbeyli Devlet Hastanesi*, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul

### **Elektronik Kaynaklar**

www.ceterisparibus.org, (29.03.2015)

[www.bilgi.aof.edu.tr/pdf](http://www.bilgi.aof.edu.tr/pdf), (28.03.2015)

[www.uludag.edu.tr./dergi](http://www.uludag.edu.tr./dergi), (27.03.2015)

[www.tibbiyelilercemiyeti.com](http://www.tibbiyelilercemiyeti.com), (11.04.2015)

<http://kobitek.com/etkili-dinleme-teknikleri>





T.C. SAĞLIK  
BAKANLIĞI

T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Karaman Devlet Hastanesi  
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

DOK. KODU: EY.FR.06

YAYIN TARİHİ: 24.01.2017

REV. NO: 0

REV. TARİHİ:

SAYFA NO:1 / 1

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN

Adı Soyadı	Yılmaz KANTAR
Kurumu / Üniversitesi	Karaman Devlet Hastanesi
Araştırma Yapılacak İller	Karaman
Araştırma Yapılacak Sağlık Tesisleri	Karaman Devlet Hastanesi
Araştırmanın Konusu	Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personeli Arasındaki Motivasyon ve İletişim
Üniversite / Kurum Onayı	( )Var / (x)Yok
Veri Toplama Araçları	Sosyo-Demografik Veri Formu-Ölçek
Görüş İstenilecek Birimler/Kişiler	

KOMİSYON GÖRÜŞÜ

Döner Sermaye İşletmesi Kapsamında Destekleyici Talebi İle Yürütülecek Çalışmalar İle İlgili Usul ve Esaslarla İlgili Yönergesi gereği, Karaman İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'nin 06.12.2016 tarih ve E.6826 sayılı yazısı gereğince Hastane Yöneticiliği tarafından 25.01.2017 tarih ve E.708 sayılı onayı ile görevlendirilen komisyon üyeleri, hastanemize intikal eden araştırmaları değerlendirmek üzere 27.01./2017 tarihinde eksiksiz olarak toplanmıştır.

Değerlendirme sonucunda; Karaman Devlet Hastanesi'nde yürütülmesi planlanan "Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personeli Arasındaki Motivasyon ve İletişim" konulu çalışmanızın anılan hastanemizde hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, araştırmaya katılımın gönüllülük ve gizlilik esasına göre ve özel hayatın korunmasına özen gösterilerek yapılmasının sağlanması, yapılacak çalışmanın sonucunun hastanemiz bilgisi dışında ilan edilmemesi, araştırma sona erdikten sonra sonuç raporunun bir kopyasının hastanemize sunulması ve araştırma uygulanması esnasında olabilecek fiziki zararların araştırma sahibi tarafından karşılanması kaydıyla araştırma çalışmasının yapılmasına oybirliği ile müsaade edilmiştir.

Komisyon Kararı	Oybirliği alınmıştır.
Muhalif Üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi:..... .....

KOMİSYON

Üye

KARAMAN DEVLET HASTANESİ  
Uz.Hemş.Yasemin ÇANLI  
Eğitim Birim Başkanı

Üye

KARAMAN DEVLET HASTANESİ  
Uz.Dr. Mehmet ÇETİNKAYA  
Misafir Üye

Üye

KARAMAN DEVLET HASTANESİ  
HAYVA SARI  
Sağlık Bakım Hizmetleri  
Müdür Yardımcısı

Üye

KARAMAN DEVLET HASTANESİ  
YASEMİN ATASEVEN  
Kalite Yönetim Direktörü

Komisyon Başkanı  
Hastane Yöneticisi

Op.Dr. Osman ÇETİNKAYA  
Çocuk Cerrahisi Uzmanı  
Dip No: 69126

HAZIRLAYAN  
EĞİTİM BİRİMİ

KONTROL EDEN  
KALİTE YÖNETİM DİREKTÖRÜ

ONAY  
BAŞHEKİM