



T. C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YÖNETİCİ OLAN VE OLMAYAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYON VE İŞ  
DOYUMU DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

KEZİBAN EDE

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Dr.Öğr.Üyesi NİHAL SUNAL

İSTANBUL-2018

## İTHAF

*“Her zaman yanımda olan,  
aileme...”*

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın planlanmasından yayınlanmasına kadar geçen tım aşamalarında desteğini ve yardımını esirgemeyen, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her tırlı kolaylığı ve anlayıőı gosteren tez danıőmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nihal SUNAL'a,

Yüksek Lisans öğrenimim boyunca bana yol gösteren, bilgi birikimi ve görüşleriyle bilimsel bakış aıma katkıda bulunan, her konuda daima destek veren değerli hocalarım Prof.Dr.Osman Erol HAYRAN'a ve Prof.Dr.Aytolan YILDIRIM'a,

Medipol Üniversitesi'nde çalışan, çalıőmamda katkıları bulunan ve emeği geçen tım hemşirelere, çalıőmamın istatiksels analizine katkısı bulunan Öğr.Gör.Merve TARHAN'a,

Her zaman yanımda ve bana destek olan sevgili akademisyen arkadaşlarıma ve aileme teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI .....	i
BEYAN.....	ii
İTHAF.....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	vii
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
1. ÖZET.....	1
2. ABSTRACT.....	3
3. GİRİŞ VE AMAÇ .....	4
4. GENEL BİLGİLER.....	8
4.1 Motivasyon Kavramı ve Kökeni .....	8
4.2 Örgütsel Motivasyon ve Önemi .....	11
4.3 Motivasyonun Yönetim Açısından Önemi.....	14
4.4 Motivasyon Kuramları.....	15
4.5 İş Doyumu.....	33
4.6 İş Doyumu Kavramı.....	33
4.7 İş Doyumu Kuramları .....	34
4.8 İş Doyumuna Etki Eden Faktörler.....	35
4.9 İş Doyumunun Bireyler ve Örgütler Üzerindeki Sonuçları .....	38
4.10 Sağlık Kurumlarında Motivasyon Ve İş Doyumu .....	39
4.11 Yönetici ve Çalışan Hemşire Açısından Motivasyon ve İş Doyumunun Önemi.....	42
5. MATERYAL VE METHOD.....	44
5.1 Araştırmanın Tipi.....	44
5.2 Araştırmanın Yeri ve Zamanı.....	44
5.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	44
5.4 Araştırmanın Uygulanması .....	44
5.5 Araştırmanın Değişkenleri .....	45
5.6 Veri Toplama Araçları ve Özellikleri .....	45
5.6.3 Motivasyon Kaynakları Envanteri .....	46
5.7 Verilerin Analizi.....	48
5.7.1 Hemşire İş Doyum Ölçeği ile Motivasyon Kaynakları Envanteri Ana Boyutları Arasındaki Korelasyon.....	49

5.7.2 Hemşire İş Doyum Ölçeği ile Motivasyon Kaynakları Envanteri Güvenirlik Çalışması .....	50
5.8 Araştırmanın Etik Yönü .....	51
5.9 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	51
<b>6. BULGULAR</b> .....	<b>52</b>
6.1 Tanımlayıcı Bulgular .....	52
6.2 Hemşirelerin Her İki Ölçekte Yer Alan İfadelere Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	55
6.3 Araştırmaya İlişkin Bulgular .....	66
6.3.1 İş Doyum Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	69
<b>7. TARTIŞMA</b> .....	<b>81</b>
7.1 Sosyodemografik Bulguların Tartışılması .....	81
7.2 Hemşirelik İş Doyumu Ölçeğine Yönelik Bulguların Tartışılması .....	84
7.1.2 Hemşirelik Motivasyon Kaynakları Envanterine Yönelik Bulguların Tartışılması .....	88
7.1.3 Hemşirelik İş Doyumu Ölçeği ve Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Gruplarına İlişkin Bulguların Tartışılması .....	92
<b>8. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>99</b>
<b>9. KAYNAKLAR</b> .....	<b>103</b>
<b>10. EKLER</b> .....	<b>112</b>
<b>11. ETİK KURUL ONAYI</b> .....	<b>119</b>
<b>12. ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>122</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR

<b>F</b>	:Varyans Değeri
<b>n</b>	:Evren
<b>p</b>	:Önemlilik Belirleme Katsayısı
<b>r</b>	:Spearman Korelasyon Katsayısı
<b>SPSS</b>	:The Statistical Package for Social Sciences
<b>Ort.</b>	:Aritmetik Ortalama
<b>SD</b>	:Standart Sapma
<b>t</b>	:T katsayısı (değeri)
<b>K</b>	:Kadın
<b>E</b>	:Erkek
<b>MKE</b>	:Motivasyon Kaynakları Envanteri
<b>HİDÖ</b>	:Hemşirelik İş Doyum Ölçeği

## TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.2.1 Çalışan Bireylerin Motivasyon Süreci.....	13
Şekil 2.2.2 Çalışan Motivasyon Modeli.....	14
Şekil 2.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	17
Tablo 2.4.1.4 Alferfer ve Maslow'un Kuram Farklılıkları.....	21
Şekil 2.4.2.1 Vroom'un Bekleyiş Kuramı .....	23
Şekil 2.4.2.2 Lawler-Porter Bekleyiş-Değer Kuramı.....	25
Şekil 2.4.2.4 Davranışsal Şartlandırma Kuramı.....	28
Şekil 2.4.2.5 Locke'un Amaç Kuramı .....	30
Tablo 5.7 Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	49
Şekil 5.7.1 HİDÖ ve MKE Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Değerleri (N=437).....	49
Şekil 5.7.2 HİDÖ ve MKE ile Alt Boyutların Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması	50
Tablo 6.1 Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Tanımlayıcı Bulguları (n=437)	52
Tablo 6.2.1 Yönetici Olan ve Yönetici Olmayan Hemşirelerin İDO'de Yer Alan İfadelere Katılım Düzeyleri (n=437).....	56
Tablo 6.2.2 Yönetici olan ve Yönetici Olmayan Hemşirelerin MKE'de Yer Alan İfadelere Katılım Düzeyleri (n=437).....	60
Tablo 6.3.1 Hemşirelerin Bireysel Özellikleri ile Ölçeklerden Alınan Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=437) .....	66
Tablo 6.3.2 Hemşirelerin Ölçekler ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları (N=437).....	68
Tablo 6.4.1 Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre İDO Ölçeği Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437).....	72
Tablo 6.4.2 Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Çalıştıkları Birimlere Göre İDO Ölçeği Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437).....	73
Tablo 6.4.3 Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Kurumdaki Statülerine Göre İDO Ölçeği Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437).....	74
Tablo 6.4.4 Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Çalışma Şekillerine Göre İDO Ölçeği Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437).....	75

<b>Tablo 6.4.5</b> Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437) .....	76
<b>Tablo 6.4.6</b> Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437) .....	77
<b>Tablo 6.4.7</b> Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Kurumdaki Statülerine Göre Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Puan Ortalamaları(n=437) .....	78
<b>Tablo 6.4.8</b> Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Çalışma Şekillerine Göre Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Puan Ortalamaları (n=437) .....	79



## 1.ÖZET

### YÖNETİCİ OLAN VE OLMAYAN HEMŞİRELERİN MOTİVASYON VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Bu çalışma, yönetici olan ve olmayan hemşirelerin motivasyon ve iş doyumunun belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul Medipol Mega hastaneler kompleksindeki tüm kliniklerde çalışan ve 1-Ağustos 2017 – 1 Kasım 2017 tarihleri arasında yönetici ve yönetici olmayan aynı zamanda çalışmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden, sorulara eksiksiz cevap veren 437 hemşire oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri hemşirelerle yüzyüze görüşülerek “Sosyodemografik Bilgi Formu”, “Hemşire İş Doyumu Ölçeği” ve “Motivasyon Kaynakları Envanteri” kullanarak elde edilmiştir. Ölçeklerden alınan puan ortalamalarının hemşirelerin demografik özellikleri ile motivasyon ve iş doyumunu altboyutlarının karşılaştırılması için bağımsız gruplarda t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Tukey HSD testi uygulanmıştır. Katılımcıların 18-59 yaş aralığında olduğu, meslekteki çalışma süre ortalamalarının 4,4 olarak belirlendiği ve bu hastanede ortalama çalışma sürelerinin 1,51 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde ise % 82,6’sı kadın, % 70,7’sinin bekar ve % 33’ünün lise mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puan ortalamasının en düşük 1 olduğu görülürken en yüksek olarak 7 olduğu, ortalamalarının ise 4,40 olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu ölçeğinden aldıkları puan ortalaması ise 3,62 olduğu, alınan en düşük puanın 1 en yüksek puanın 4,89 olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puan ile iş doyumunu ölçeğinden aldıkları puanla aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). İki ölçek ilişkilendirildiğinde ise alt boyutları arasında belirgin bir benzerliğin ortaya çıktığı tespit edilmiş olup, iş doyumunun motivasyonun bir sonucu olduğu belirlenmiştir. Motivasyonu artan bireylerin iş doyumlarında da artış gözlemlendiği, dolayısıyla iş verimliliğinin de yükseldiği sonucuna varılmış olup, yönetici konumundaki hemşirelerin bu konuda bilgilendirilmesi ve çalışanların motivasyonunun artması için destekleyici davranışların geliştirilmesi, yönetici olmayan hemşirelerin motivasyonlarının artırılması yönünde çalışmalar yapılması, hastane de hastaların memnuniyetini sağlama konusunda gösterilen çaba ve özenin,

hemşirelerin motivasyon ve iş doyumlarını arttırmak için de gösterilmesi önerilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** İş doyumunu, Motivasyon, Hemşirelik

## **2. ABSTRACT**

### **EXAMINATION OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION LEVELS OF NURSES WHO ARE BOTH MANAGERS AND NON MANAGERS**

The aim of this study is to investigate motivation and job satisfaction of executive and working nurses who work in the all clinics of İstanbul Medipol Mega Hospitals. The study was conducted as to be definitive research between August 2017 and November 1<sup>st</sup>, 2017. Sample of study consists of 437 nurses who agreed to participate in the study voluntarily and answered all the questions completely. Data of research were collected by “Socio-demographic Information Form”, “Nursing Job Satisfaction Scale” and “Motivation Resources Inventory”. In order to compare demographic features of nurses with sub-dimensions of motivation and job satisfaction, t-test, one-way variance analysis, and Tukey SHD test were applied. It was determined that all the participants between 18-59 age group, average working time of the nurses 4,4 years and their average working time in the hospital where the study was conducted, was found as 1,51. 82,6 % of the participants were women and 70,7 % of them were single and 33 % of the nurses were high school graduates. When the score of nurses examined which they obtained from motivation resources inventory, it was seen that the lowest score was 1 and the highest was 7, and the average determined as 4,40. In terms of nursing job satisfaction scale, the lowest score was 1 and the highest was 4,89, and nurses average score was determined as 3,62. There is no significantly meaningful relationship was found between the scores of nurses among motivation resources inventory and nursing job satisfaction scale. When both scales were linked, sub-dimensions of both scales had shown a similarity and it was determined that job satisfaction is a result of motivation. In the end of the study, it was found that individuals whose motivation is increased, has shown an increase also in job satisfaction and as a result, an increase in job efficiency. It is suggested that leader nurses must be informed about motivation and job satisfaction subjects and in order to increase the motivation of workers, supportive behaviors must be developed, studies should be conducted to increase the motivation of working nurses. Effort and care, which is demonstrated to ensure patients’ satisfaction, must be shown to nurses, in order to increase their job satisfaction and motivation.

**Key Words :** Job satisfaction, Motivation, Nursing

### 3. GİRİŞ VE AMAÇ

Örgütler sosyal birimlerdir ve belirli bir amaç çerçevesinde operasyonlarını yürütürler. Sanayi devriminden beri yaşanan ve günümüzde hızları artan endüstriyel, teknolojik ve sosyal gelişmeler, gerekli iş gücünün çalışma yaşamındaki önemini göstermektedir. Bu gelişmeler kurumun sağlıklı organizasyonu, gelişmesi ve belirli bir düzen içinde çalışması için insan faktörünün önemini ortaya koymakta ve dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesi, örgüt hedefleri ile bireysel ihtiyaçlar arasında dengeli ilişkiler kurulması, çalışan bireyler arasında oluşturulacak işbirliği ile başarılabilir.

Örgüt yöneticileri, örgüt tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirmek ve verimliliği sağlamak için uygun ve nitelikli iş gücü yaratmaya çalışır. Öte yandan örgüt çatısı altında çalışan bireylerin temel ihtiyaçlarını gözetmek ve karşılamak zorundadırlar.

Hızlı teknolojik gelişmelerin ve sosyal değişimlerin yaşandığı günümüzde yönetim bilimlerine, özellikle çalışan yönetimine verilen önemin artmasıyla motivasyon kavramı ön plana çıkmaktadır. Günümüz dünyasında kurumların gelişimi, daha iyi hizmet vermesi, çalışan verimliliği ile bağlantılı olarak motivasyon kavramı çok önemli bir yer tutmaktadır. Latince “movens” kelimesinden türetildiği düşünülen motivasyon kelimesinin pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Aynı zamanda motivasyon kavramı psikoloji alanında da bir hedef doğrultusunda harekete geçiren içsel süreç ve belirli bir gayeyi meydana getirmek veya bir ihtiyacı tatmin etmeye yönelik içsel dürtü olarak tanımlanmaktadır. Farklı alanlar incelendiğinde ise bir çok motivasyon tanımının ortak özelliğinin davranışların istemli olarak ortaya konması” ve “belirli amaçlar yönünde harekete geçme” olduğu görülmektedir (1).

Kurumlar belirledikleri hedefler doğrultusunda daha iyi hizmet verebilmek, verimliliği ve kaliteyi arttırmak için bir çok konuda çalışma yaparlar. Organizasyonların verimliliğini aynı zamanda devamlılığını sağlamak için belirlenen hedeflere ulaşma yönünde çalışan performansının yanında ve motivasyonunun da önemli olduğu

anlaşılmıştır (2). Yapılan çalışmalar sonucunda, çalışanların ilgili kurum veya organizasyon yönetimince harekete geçirilmedikleri, motive edilmedikleri sürece beklenen katkıyı sağlayamayacakları tespit edilmiş olup, bu durumun çalışan niteliğinden bağımsız olduğu görülmüştür (1). Çalışanlardaki motivasyon artışı iş verimliliğini yükseltmekte ve örgütsel hedeflere ulaşımında kolaylık sağlamaktadır.

Motivasyon kavramı ile bağlantılı olan bir diğer kavram ise iş doyumudur. Organizasyonları etkileyen önemli bir kavram olan iş doyumunu, çalışanın işinden ve iş yaşamından hoşnutluk duymasıdır (3). Örgütsel davranış araştırmalarında en sık çalışılmış kavram olan iş doyumunu çalışanın işine olan duygusal yönelim olarak da tanımlanmaktadır (4). Spector'a (1997) göre, iş doyumunu etkileyen faktörler şunlardır; takdir edilme, iletişim, çalışma arkadaşları, ek menfaatler (maaş harici ilave faydalar), iş koşulları, işin doğası, çalışılan organizasyonun politika ve prosedürleri, ücretlendirme, kişisel gelişim, terfiye imkanları, tanınma, güvenlik ve denetim (5). Buradan anlaşılacağı üzere iş doyumunu pek çok farklı faktörden etkilenmektedir. Ayrıca iş doyumunu cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kişilik ve ünvan gibi bireysel faktörlerle beraber değişmektedir. İş doyumunun bir diğer önemli özelliği ise bireyin yaşam doyumunu ile ilişkisidir. Günümüzde bireylerin hayatlarının önemli bir bölümü iş yerinde geçmekte olduğundan işten elde edilen doyum, yaşam doyumunu büyük oranda etkilemektedir. Bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları da iş doyumundan etkilenmekte olup, düşük iş doyumunu; stres, uykusuzluk ve depresyon gibi yaşam kalitesini olumsuz etkileyen durumlara sebep olabilmektedir.

Yoğun bir iş gücü, farklı meslek grupları ve emek barındıran, kalite odaklı sağlık hizmetleri sektöründe nitelikli hizmetin sağlanması çok önemlidir. Son yıllarda sağlık alanlarında meydana gelen değişim ve gelişimle birlikte hastaneler, sundukları hizmetleri ve süreçleri geliştirerek, değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışmaktadır. İnsan kaynağının ön planda olduğu hastane ortamında, istenilen verimin, kalitenin ve başarının elde edilmesinde sağlık kurumlarındaki çalışanların iş performansı çok büyük bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda çalışanların motive edilmesi ve kurumların çalışanları motive etmekte kullanacakları araçların

belirlenmesi önemlidir. Motivasyon ve iş doyumunu sağlık çalışanların iş performansını doğrudan etkilemekte olup, daha kaliteli hizmet sağlanması için oldukça gereklidir.

Hemşirelik bir toplum hizmeti olarak uzun yıllardır icra edilmekte, insanların sağlığını koruma, bakım hizmeti verme ve rehabilitasyonunu sağlama amaçları ile evrimleşen bir meslektir. Sağlık çalışanları içerisinde hemşireler bakım verici, karar verici, eğitici ve hasta hakları savunuculuğu gibi birçok rol almakta, bu rollerini çeşitli sağlık kurumlarında 7 gün 24 saat hizmet vererek yerine getirmektedir. Bilindiği üzere hemşireler, sağlık sistemi içerisinde yer alan tüm sağlık çalışanları arasında, büyük çoğunluğu oluşturmakta olup hemşirelik hizmetleri, sağlık hizmetlerinin temel bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, hemşirelerin hastanelerin etkinliği ve verimliliği açısından büyük öneme ve role sahip olduğu unutulmamalıdır. Hemşireler tarafından verilen bakımın kalitesi, hastanın aldığı hizmeti ve dolaylı olarak doyumunu etkilemektedir. Bu nedenle, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için hemşirelerin enerji ve güçlerinin harekete geçirilebilmesi açısından motive edilmeleri gerekmektedir. Sağlık kurumlarında, çalışanın yapacağı en küçük hata bile telafisi olmayan bir zarara ya da can kaybına neden olabilir. Sağlık hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan sağlık personeli arasında yoğun bir iletişimin olduğu sağlık sektöründe, motivasyonu düşük personelin kaliteli hizmet vermesi ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir.

Hemşirelerin motivasyonlu bir şekilde görevlerini yerine getirmelerinin iş doyumları için de önemli olduğunu gösteren pek çok çalışma belirlenmiş olup (6,7), hemşirelik mesleğini terk etme ile (8) memnuniyetsizlik ve tükenmişliği önlemek (9) açısından motivasyon ve iş doyumluluklarının değerlendirilmesinin önemi büyüktür. Hemşirelerin motivasyonların sağlanması ve iş doyumlarının artırılması sonucunda hemşirelerin sundukları bakımın kalitesi artacaktır. Ayrıca tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık hizmetlerinde de çalışanların motive edilmesi ile çalışma başarıları ve örgütsel bağlılıkları geliştirilmesi sağlanmış olacaktır (10).

Literatüre bakıldığında ise sağlık hizmetleri alanında bu iki kavramı beraber inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma, tanımlayıcı bir yaklaşımla sağlık hizmetlerinin en önemli çalışan gruplarından biri olan hemşirelerin iş doyumunu ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir.

## 4. GENEL BİLGİLER

### 4.1 Motivasyon Kavramı ve Kökeni

Latince “movens” veya “mover”(hareketli veya hareket) kelimelerinden türetildiği düşünülen motivasyon kelimesinin pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Motivasyon kavramı psikoloji alanında bir hedef doğrultusunda harekete geçiren içsel süreç ve belirli bir gayeyi meydana getirmek veya bir ihtiyacı tatmin etmeye yönelik içsel dürtü olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle motivasyon kavramı, bireylerin kendi içsel enerjisinin ve dışarıdaki faktörlerinde etkisiyle bir işi başarmaya yönelik bir takım faaliyetleri başlatması, bu faaliyetlerin yoğunluğunu, şeklini, yönünü ve devamlılığını belirlenmesi olarak tanımlanabilir (11). Türk Dil Kurumu motivasyonu “güdüleme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme” kelimeleriyle tanımlamıştır. Smithers ve Walkers (12) ise motivasyonu “bireyin iş yapma isteğine sahip olması” olarak tanımlamış, dış faktörlerin bireye olan etkisinin tartışıldığını belirtmişlerdir. Anlaşılacağı üzere literatürde pek çok farklı motivasyon tanımı bulunmaktadır. Bütün bu tanımların ortak noktası ise “belirli amaçlar yönünde harekete geçme” ve “davranışların istemli olarak ortaya konması” öğeleridir (1). Kutaniş ise bir diğer ortak nokta olarak “bireyin davranışlarının etkileme” olgusunu vurgulamıştır (13). Motivasyon kavramı bireyin kendisi ile ilgili bir olgu olmakla beraber, bireyin ihtiyacı, amacı, davranışları ve motivasyon gösterdiği konuya dair olan beklentileri ile alakalıdır. Mitchell, motivasyon tanımı dolduran ve vurgulayan 4 genel özelliği belirtmiştir (14).



Bunları kısaca özetlemek gerekirse:

- **Motivasyon bir bireysel olayın tipik bir özelliğidir.**

Bu yargıda her bireyin tekil olduğu ve bütün motivasyon teorilerinin bir yolla veya diğer şekillerde bireyin motivasyonunu ifade etmek üzere tekilliğine imkan tanıdığı vurgulanmıştır.

- **Genellikle motivasyon kasıtlı olarak tanımlanır.**

Bireyin motivasyonunun kendi kontrolü altında olduğu esas alınır ve motivasyon tarafından etkilenen bireyin davranışları, amaca yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin seçenekleri gibi kabul edilir.

- **Motivasyon çok yönlüdür.**

Amaca yönelik gösterilen faaliyetlerin bireyde yarattığı uyarılma ve bir bireyin arzu edilen davranışa yönelik gösterdiği bağlanma gücü birey motivasyonunu çok önemli şekilde etkilemektedir.

- **Motivasyonel teorilerin amacı davranışı öngörmek içindir.**

Birey motivasyonunu açıklamak için pek çok farklı motivasyon teorileri geliştirilmiş ve bu teoriler çoğunluğu yakın olmakla beraber farklı tanımları esas almışlardır. Motivasyon içsel ve dışsal faktörlerle alakalıdır ve bireyin davranışına etki etmektedir.

Bireyde oluşan motivasyon bir süreç sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireyde ilk önce belirli bir ihtiyacın farkına varılması veya bir hedef belirlenmesi sonucu başlayan ve bu ihtiyaç veya hedefin gerekliliklerinin giderilmesine yönelik amaçların belirlenmesi ve ortaya konmasıyla devam eden motivasyon süreci, bireyin bütün gereklilikleri sağlamasına ilişkin bir süreçtir (15). Motivasyon süreci birbirleri ile devamlı etkileşen ve ilişkili olan üç elemandan oluşmaktadır (16).

- **İhtiyaçlar:** Fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik veya dengesizlik olduğunda ortaya çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse bir canlı besinden veya sudan mahrum bırakıldığında ihtiyaç ortaya çıkar. Psikolojik ihtiyaçlar ise bireyde belli bir eksiklik nedeniyle oluşabilirken, bazı durumlarda farklı olabilir. Örnek olarak, yüksek hedefleri olan bir öğrenci güçlü bir ihtiyaç barındırırken, kendi geçmişinde istikrarlı bir başarı sağlamış olabilir.
- **Dürtüler:** Bireyin ihtiyaçlarının giderilmesinde, birkaç istisna durum dışında, kısmen oluşan dürtüler veya güdüler fiziksel veya psikolojik olabilir. Fizyolojik bir ihtiyacın psikolojik sonucu olarak ortaya çıkabileceği gibi dürtüler, çevresel uyarıcılardan da kaynaklanabilir. Dürtüler eylem odaklı olmakla beraber, bireylere güç sağlarlar.
- **Teşvikler:** Motivasyon sürecinin sonunda ihtiyaç veya dürtüyü sonlandıracak veya kısmen ortadan kaldıracak herhangi bir şey “teşvik” olarak tanımlanmaktadır. Teşviğin sağlanması, bireyin yaşadığı psikolojik veya fizyolojik dengesizliği sonlandıracak, birey dürtülerini azaltacak veya ortadan kaldıracaktır.

Motivasyon sürecini daha iyi kavramak için bireylerin gösterdiği davranışların arkasındaki nedenlerin, faktörlerin ve bireylerin davranışlarının ayrıntılı olarak incelenmesi gereklidir (17). Bu yorum doğrultusunda motivasyon sürecinin algılandığından daha kompleks ve katmanlı bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Dünya üzerindeki insanlar farklı amaçlara ve ihtiyaçlara sahiptir, bu amaçlara ulaşmak ve ihtiyaçları gidermek için farklı davranışlarda bulunup, farklı faaliyetler gösterebilirler.

## 4.2 Örgütsel Motivasyon ve Önemi

Örgütsel motivasyon, bir organizasyon veya kurum çatısı altında bir bireyin iş faaliyetinde bulunmasını ve bu faaliyetini devam ettirmesini sağlayan etkenler bütünü olarak tanımlanabilir. Çalışan veya işgören bireyler örgütlerin temel taşlarıdır ve onlar olmadan örgütün varolması mümkün değildir. Bu durum doğrultusunda çalışanların motivasyonu çok önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanlar kendi amaçları ve gereksinimleri doğrultusunda güdülenebilir, fakat eğer çalıştıkları organizasyonların amacı doğrultusunda güdülmeleri yapaydır (18). Ayrıca çalışanlar sadece fizyolojik gereksinimlerini karşılamak için çalışmamaktadır. Psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin büyük bir bölümünü de çalıştığı yerden karşılamak istemektedirler. Bu nedenden dolayı organizasyonun çalışan üzerinde oluşturduğu etkiyi gözeten ve çalışana gereksinimlerini sağlayabilecek iyi bir yönetim oluşumu gereklidir. Çalışan bireylerin niteliklerine bakılmaksızın, organizasyon çatısı altında çalışma istekleri yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe, organizasyonlar operasyonlarından beklenen faydayı sağlayamayacaklardır (1).

Motivasyonun sağlanmasına ve sürdürülmesine iş dünyasında ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışan bireylerin yüksek motivasyona sahip olması onların yüksek performans göstermesini sağlar. Verimli üretim gerçekleştiren çalışanların organizasyonlarına olan katkıları da artar. Bu duruma bağlı olarak örgüt yöneticilerinin çalışanların motivasyonlarını analiz etmesi ve gerekli motivasyon seviyelerini sağlamaları çok önemlidir (19). Gerekli motivasyon seviyesinin sağlanması için bireyin belli başlı ihtiyaçlarının sağlanması gerekir. Bu ihtiyaçları sağlanan bireyler, içinde buldukları organizasyonlara daha fazla bağlanır ve çaba gösterir. Bir çalışan kendini işi ile özdeşleştirmiş ise, iş ile ilgili ortaya çıkan sorunları kendi kişisel sorunları gibi algırlar ve bu sorunları çözmeye güdülenirler. Kendiliğinden oluşan bu güdülenme ile yönetim birimi daha kolay çalışan motivasyonu sağlayabilir (3).

Çalışanların yeterli motivasyon düzeyleri sağlandığında, organizasyonlar ve bireyler için sağlanan yararlar şunlardır:

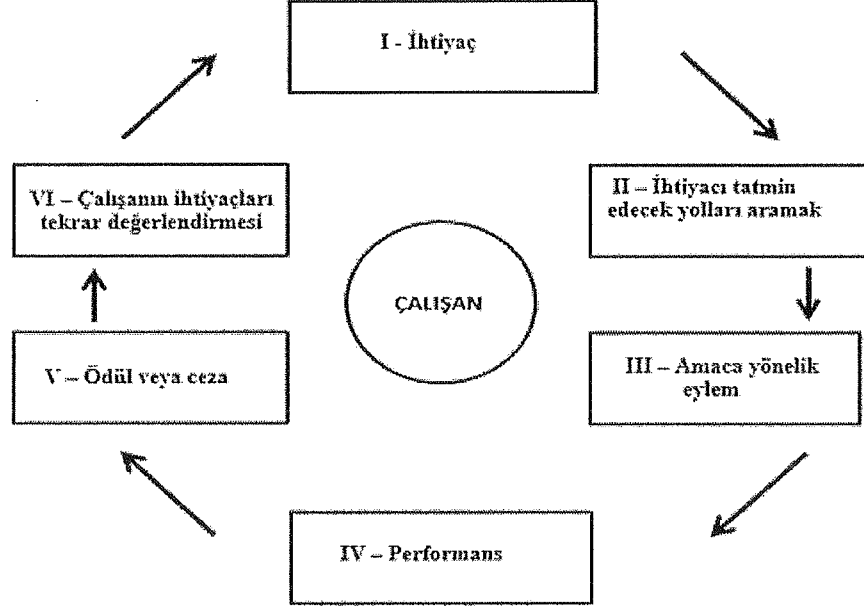
- Çalışan bireyler doyuma ulaşmış, tatmin yaşarlar.
- Çalışanların temel ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik imkan sağlanacaktır.
- Çalışanlar işle alakalı yeteneklerini geliştirmeleri daha da kolaylaşacak ve olanak sağlanacaktır.
- Çalışan bireylerin yaratıcılık, liderlik gibi bireysel özelliklerinin ortaya çıkması için ortam hazırlanacaktır.
- Kişilerarası pozitif rekabet gelişip, bireyler organizasyon çatısı altında sağlanan motivasyon kaynaklarına daha çok yönelecektir.
- Organizasyonlar çalışanların verimliliği ve yaşam koşullarının geliştirilmesine yönelik çaba ve rekabet ortamı içerisine girecektir.
- “Esnek motivasyon” kavramına organizasyonlar daha fazla adapte olmaya başlayıp, sürekli değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre faaliyet sistemleri belirleyeceklerdir (20).

Yeterli motivasyon düzeyi sağlanamayan çalışanlar ise :

- İşine karşı ilgiyi kaybeder.
- İş ortamında ortaya çıkabilecek herhangi bir duruma karşı uzlaşmazlık geliştirebilirler.
- Problem çözümünde zorluk çıkartıp, tartışmalarda ve şikayetlerde artış yaşanabilir.
- Çalışan iş yavaşlatma, verimsizlik ve işe devamsızlık gösterebilir.
- İşbirliğinden kaçınma baş gösterir.
- Ortaya çıkan değişimlere karşı direnç gösterme gibi tutumlar ve davranışlar ortaya çıkabilir (21).

Bahsedilen yararları sağlamak ve kötü durumlardan kaçınmak için çalışan bireylerin

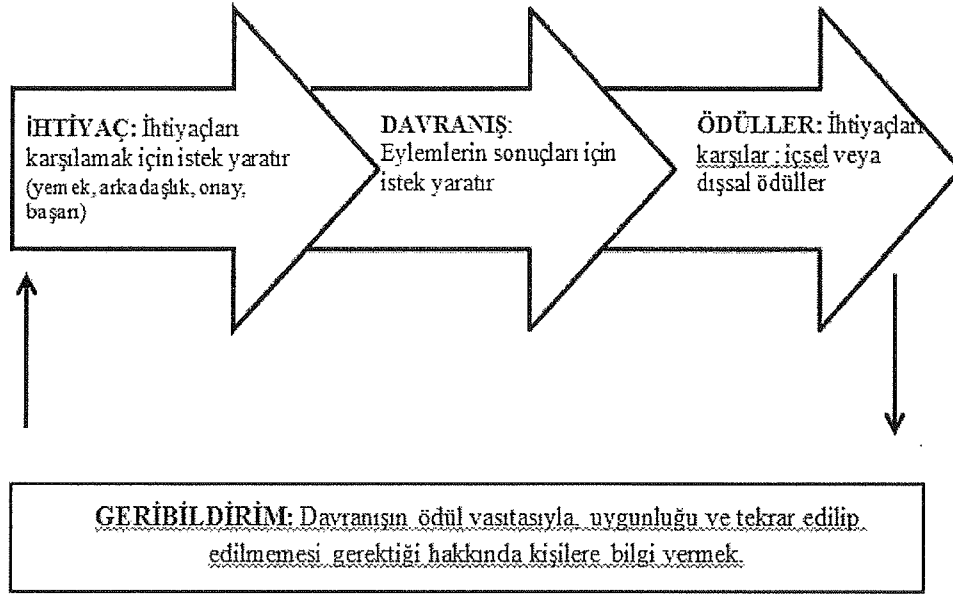
motivasyon süreçleri de gözetilmelidir. Çalışan bireylerin motivasyon süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4.2.1 Çalışan Bireylerin Motivasyon Süreci

Daft ve Marcic, yaptıkları çalışma sonucunda çalışan bireylerin motivasyonun değerlendirilmesi için çalışan bireylerin motivasyon sürecine ihtiyaç, davranış ve ödüller yönünde hareket ederek yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir (22). Bu modelde çalışan bireylere sağlanan geribildirim önemi vurgulanmış, geribildirim motivasyon seviyesini pozitif yönde arttıracak şekilde olması gerektiği belirtilmiştir.

Aşağıdaki şekilde çalışan motivasyon modeli görülebilir:



Şekil 4.2.2 Çalışan Motivasyon Modeli

### 4.3 Motivasyonun Yönetim Açısından Önemi

Organizasyon yönetimlerinin bakış açısından motivasyon, organizasyon çatısı altında çalışan bireylerin farklı şekilde davranmaya yönelten etkenlerin tanımlanması, bu etkenlerin bireylerin davranışlarını neden ve ne şekilde etkilediğinin belirlenmesi ve organizasyon açısından yararlı, pozitif davranışları göstermelerinin nasıl sağlanabileceğinin yollarının belirlenmesi ile ilgilidir (24). Günümüz iş dünyasında bireylerin motivasyonlarının sağlanmasının temel amacı, organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için çalışan bireylerin yüksek performans göstermelerinin sağlanmasıdır (24). Motivasyonun bireylerde nasıl sağlanıp, etkin güdülenmenin oluşabileceği konusundaki temel öge, bireylerin gönüllü şekilde çalışmayı istemeleri ile ilgilidir (1).

Bir organizasyon çatısı altında kaliteli çalışanların bulunması, organizasyonun yönetimi tarafından bireylerin çalışma isteği etkinleştirilip yönlendirilmedikçe organizasyonun amaçları için gerekli veya yeterli faydayı sağlayamayabilirler. Çalışan bireyin yaptığı iş için gerekli niteliğe sahip olması yeterli değildir. Ayrıca çalışma isteğine sahip olmaları gerekmektedir (1).

Günümüze değin yapılan araştırmalarda organizasyonların ve çalışan bireylerin verimliliği ile bireylerin organizasyon tarafından nasıl yönetildiği ve çalışma isteğinin hangi seviyede olduğu gibi birey motivasyonuna etki eden etkenler arasındaki ilişki öne çıkarılmıştır (12). Bireyin çalışma isteği kendisinden kaynaklanmakla beraber çalıştığı ortamda nasıl yönetildiği ve yönlendirildiği de bireyin çalışma isteği üzerinde etkili olmaktadır (24).

#### 4.4 Motivasyon Kuramları

Bireylerin belli koşullar altında nerede ve ne zaman, hangi şekilde davranacağı, ihtiyaçları, beklentileri ve amaçlarının ne olduklarını devamlı araştırılmaktadır. Bu konu organizasyon yöneticileri için çok önemli olmakla beraber, çalışan bireyler açısından bu faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu konuda pek çok farklı çalışmalar yapılmış ve kuramlar geliştirilmiştir. Geliştirilen kuramlar iki ana başlık altında toplanmıştır. Bunlardan ilki:

- **Kapsam Kuramları:** Kapsam kuramları bireylerin içsel faktörlerine ağırlık veren kuramlardır. Bireylerin içinde buldukları durumu ve onları belli davranışları sergilemeye yöneltten etkenleri ele almaktadırlar.
- **Süreç Kuramları:** Dışsal etkenlere ağırlık veren süreç kuramları, bireylerin hangi amaçlar doğrultusunda ve hangi şekilde motive edildiklerinden çıkarım yaparak geliştirilmişlerdir. Bu kuramlar kapsamında birey ihtiyaçları bireyi motive eden etkenlerden sadece biridir ve dışsal etkenler bireylerin davranışları ve motivasyonları üzerinde büyük rol oynamaktadır (23).

#### **4.4.1 Kapsam Kuramları**

Bireyleri belli bir davranışa yönelten içsel etkenleri inceleyen kapsam kuramları bu etkenleri anlamaya önem vermektedir (24). Bu bölümde en çok bilinen kapsam kuramları açıklanacaktır.

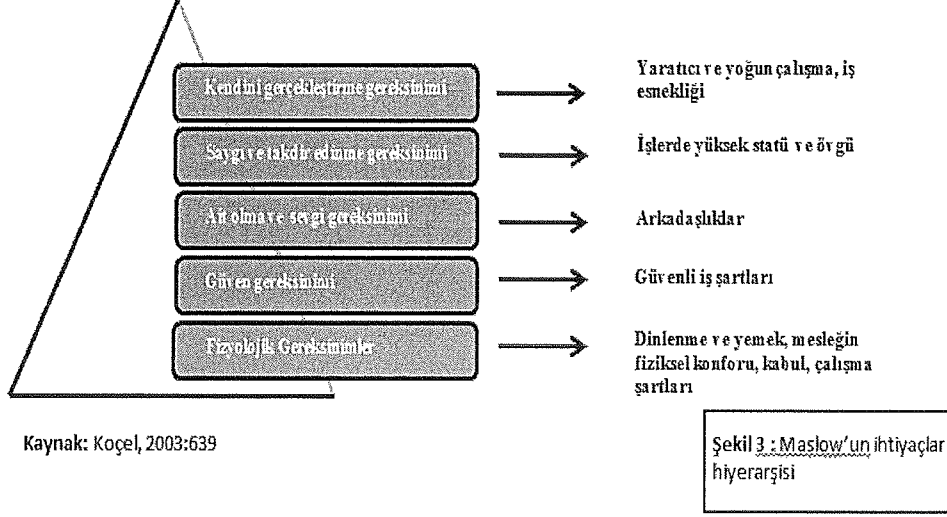
##### **4.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

1943 yılında Abraham Maslow tarafından öne sürülen ve en çok kabul gören bu kuram üç temel varsayımı baz almaktadır:

- Bireylerin gösterdiği bütün davranışlar, sahip oldukları belli başlı ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Giderilmeyen, var olan ihtiyaçlar bireylerin davranışı etkileyebilir, ortadan kaldırılan ihtiyaçlar ise bireylerin davranışları üzerinde etkinlik göstermez.
- Bireylerin ihtiyaçları bir düzen içerisinde önem sırasına göre bulunmaktadır. Bir hiyerarşi şeklinde olan bu ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlardan en kompleks olanlara doğru bir sıralanma gösterir.
- En alt sıradaki ihtiyacı karşılayan bir birey, bir üstteki ihtiyaç düzeyindeki gereksinimini karşılamak için davranış göstermeye başlar.



Abraham Maslow'un belirlediği ihtiyaç düzeyleri ve sıralaması aşağıdaki şekilde görülebilir:



#### Şekil 4.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı pratikte çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Bu kuramın bir motivasyon modeli olmaktan çok genel ihtiyaç sınıflandırması şeklinde eleştiriler gelmiştir. Ayrıca, bu kuram çalışanların iş yerinde ihtiyaç düzeylerinin belirlenip yönetim tarafından bu temele göre motive edilebilecekleri noktasında da eleştirilmiştir. Buna göre çok sayıda bireylerin çalıştığı iş yerinde her birinin ihtiyaç düzeyini direkt belirleyip, herkesi bireysel açıdan motive etmek olanaklı değildir. Bir diğer eleştiri ise insan ihtiyaçlarının öne sürüldüğü gibi her zaman hiyerarşik bir yapı göstermeyeceği şeklindedir. Bireylerin ihtiyaçları zaman içinde ileriye veya geriye doğru kayma ya da sapmalar gösterebilir. Bütün maruz kalınan eleştiri ve eksikliklere rağmen, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı insanların

nelerle, ne şekilde motive olabileceklerini göstermesi açısından önemli bilime önemli yararlar sağlamıştır.

#### 4.4.1.2 Çift Faktör Kuramı

Pittsburgh'da 203 mühendis ve muhasebiciden toplanan verilerle 1959'da Frederick Herzberg tarafından geliştirilen ve yayınlanan Çift Faktör kuramına göre, çalışan bireylerin güdülenmesi ana iki faktör tarafından etkilenmektedir. Bunlardan ilki "içsel faktör" diğeri ise "hijyen faktörü" olarak tanımlanan dışsal faktördür. İçsel faktörlere örnek olarak "iş bilinci ve sorumluluk", "otonomi", ve "kendini kanıtlama" verilebilir. Bu faktörler çalışan bireyleri güdüleyici etkenlerdir. Dışsal faktörlere örnek olarak "fiziki çalışma ortamı", "maaş ve ek ödemeler", ve "şirket politikaları ve operasyonları" verilebilir. Bu faktörler daha alt düzeylerde kalan, genellikle bireyin temel gereksinimlerini karşılayan etkenlerdir. Herzberg kuramında iş doyumunu ve verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemiş, iş ile alakalı etkenlerin iş doyumunu ve verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu önermiştir. Çalışan bireyi tatmin eden, bireyin yaptığı iş ile ilgili olan faktörler bu kuramda "motive edici faktörler" olarak adlandırılırken, tatmin sağlamayan, daha çok işin çalışma koşulları ile ilgili faktörler ise "hijyen" olarak tanımlanmıştır (25).

Herzberg'in geliştirdiği kuram büyük ses getirmiş ve bu kuramı geliştirirken kullandığı yöntemin başka çalışmalarda kullanıldığında benzer sonuçları sağladığı, farklı kullanılan yöntemlerin ise Herzberg'in sonuçlarını daha az destekler nitelikte olduğu görülmüştür (26).

Herzberg'e göre hijyen faktörlerin tam olarak sağlanması çalışan bireyleri motive etme konusunda yetersiz kalacaktır. Gerçek motivasyon sadece motive edici faktörlerin sağlanması ile gerçekleşir ve hijyen faktörlerinin varlığı, motivasyonun sağlanması için gerekli ortamı hazırlar.

Çift faktör kuramı yöneticilere verdiği mesaja bakacak olursak, bir örgütte hijyen koşulları yada faktörlerinin istenen düzeyde bulunması, çalışan bireylerin tatminsizliğini ortadan kaldıracaktır. Ancak, çalışan bireylerin yüksek iş performansı göstermeleri için motive etmeye yetmeyecektir. Bir diğer yandan, ünlenme, inisiyatif alma ve kişisel gelişim fırsatları oldukça güçlü motivatörlerdir. Bu motivatörler, çalışan bireylerin işten aldıkları tatmini yükseltmeye ve üst düzeyde başarı göstermeye yöneltebilir. Bu durum doğrultusunda, yöneticilere, iş yerinde hijyen koşullarını sağlayarak tatminsizlik yaratan durumların ortadan kaldırılması ve yüksek düzeyde yer alan ihtiyaçları karşılayacak motivatörlerin devreye sokularak çalışan bireylerin en üst düzede iş başarımını sağlama konusunda büyük iş düşmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi Herzberg'in çift faktör kuramı da çeşitli eleştiriler almıştır. Bu eleştirilerin başında, Herzberg'in kuramı oluşturabilmek için izlediği veri toplama yöntemi ve araştırmaya dahil edilen deneklerin sayısının azlığı gelmektedir. Bu eleştiriyi yönetenlere göre, Herzberg'in deneklere sorduğu "kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri" zamana ilişkin görüşlerini doğru ve objektif biçimde açıklayıp açıklamadıkları tartışmaya açık bir konu oluşturmaktadır.

Bütün bu eleştirilere rağmen, Herzberg'in kuramının bireylerin çalışma yaşamına ilişkin ilk model olması ve çalışma koşulları ile işten sağlanan tatmin, bir diğer deyişle iş doyumunu ve motivasyon arasında ilişki kurması ve bu önemli iki faktörün örgütsel performansla ilişkilendirilmesi açısından kuram çok önemli bir yer tutmaktadır. Kuramın eksik bıraktığı bir nokta, Amerika gibi kalabalık, gelişmiş ülkelerdeki çalışan bireyler için hijyen faktörleri olarak kabul edilen ücret faktörünün gelişmekte olan ülkelerdeki çalışan bireyler için önemli bir motivasyon faktörü olduğunu belirtmemiş olmasıdır. Ancak bu durum önemli bir eleştiri olarak kabul edilmeyebilir. Çünkü bu kuramı Herzberg, Amerika gibi gelişmiş ülkeler için öngörmüştür.

#### 4.4.1.3 Öğrenilmiş Güdüler Kuramı

Başarma ihtiyacı kuramı veya kazanılmış ihtiyaçlar kuramı adıyla da bilinen, 1961 yılında öne sürülen bu kuramda McClelland ve Murray, bireylerin güdülerini veya ihtiyaçlarını sonradan öğrendiğini savunmaktadır. Sonradan kazanılan bu ihtiyaçlar sınıflandırılmış ve şu şekilde açıklanmıştır:

- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Bireylerin sosyal canlılar olduğu gerçeğinin doğrultusunda bireyler, diğer birey ve gruplarla iletişim kurma, ilişki içerisinde bulunma ihtiyacı duyar. Bireyler, kişilerarası çatışmalardan kaçma ve yakın dostluklar kurma eğilimi içerisindedirler (27).
- **Güçlü Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, bireylerin çevresine ve doğaya hakim olma isteklerinin bir sonucudur. Bu doğrultuda yeterli gücü bünyesinde toplamış birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletmeye ve başkalarını etkileyip manipüle etmeye, kontrol etmeye çalışacak ve bu yönde davranışlar gösterecektir (27).
- **Başarma İhtiyacı:** Bireyler, yüksek başarıya ulaşma ve yapılması zor bir şeyi başarma güdüsü gösterip, bu doğrultuda çalışma ve kararlılık isteyen amaçlar geliştirip, gerekli bilgi ve yeteneği edinmek için davranışlar sergileyeceklerdir (24).

#### 4.4.1.4 Alderfer'in E.R.G Kuramı

1969 yılında Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basitleştirerek motivasyona daha basit bir yaklaşım sağlamayı amaçlamaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi Alderfer'in kuramında da bir ihtiyaç sıralaması bulunmaktadır. İngilizce ismi Existence, Relatedness and Growth olan bu kuram bireylerin varolma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçlarını üç ana ihtiyaç olarak belirlemiş ve Maslow'un kuramına karşıt olarak, yüksek düzeylerdeki ihtiyaçların alt düzeydeki

ihtiyaçların yeniden ortaya çıkmasına neden olduğunu öne sürmektedir (24). Üç ana ihtiyacın tanımları aşağıda verilmiştir:

- **Varolma ihtiyacı:** Bireylerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak tanımlanabilir. Bireyler fizyolojik ihtiyaçlarını karşılanmanın yanı sıra barına ve güvenlik ihtiyacı da duyumsar.
- **İlişki kurma ihtiyacı:** Sosyal varlıklar olan bireylerin başka bireyler ve gruplarla ilişki kurma, iletişimde bulunma ihtiyacıdır.
- **Gelişme ihtiyacı:** Diğer ihtiyaçlardan farklı olarak, bireyin kendini geliştirme, bireysel yeteneklerini artırma ihtiyacı olarak tanımlanır.

Bu kuramında Alderfer, düzeylerdeki ihtiyaçların kısmi olarak karşılanmasının sonucu olarak daha fazlasının arzu edileceğini, alt düzeydeki ihtiyaçların fazlasıyla karşılanmasının üst düzeylerdeki ihtiyaçları duyulan arzuları arttıracığını ve üst düzeylerdeki ihtiyaçların az karşılanmasının alt düzeydeki ihtiyaçlara olan arzuyu arttıracığını önermektedir. Aşağıdaki tabloda Alderfer'in kuramının Malow'un kuramı ile olan karşılaştırılması görülebilir.

**Tablo 4.4.1.4: Alderfer ve Maslow'un Kuram Farklılıkları**

Model	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık sürdürme ihtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

#### 4.4.2 Süreç Kuramları

Bireylerin hangi amaçlar tarafından ve ne şekilde motive edildikleriyle ilgilenen süreç kuramları bireysel ihtiyaçların bireyi davranışa yönlendiren, motive eden faktörlerden sadece bir tanesi olduğunu savunur; bireysel ihtiyaçların dışında birey davranışlarını ve motivasyonlarını çok sayıda dışsal faktörün etki ettiği önermesi üzerinde durmuşlardır. Kapsam kuramları motivasyonun başlangıç noktasını ihtiyacın güdülenmesi ve ihtiyacın içeriğine odaklanırken, süreç kuramları bireylerin hangi amaçlar doğrultusunda ve ne şekilde motive edildiklerine odaklanmaktadır (28).

##### 4.4.2.1 Bekleyiş Kuramı

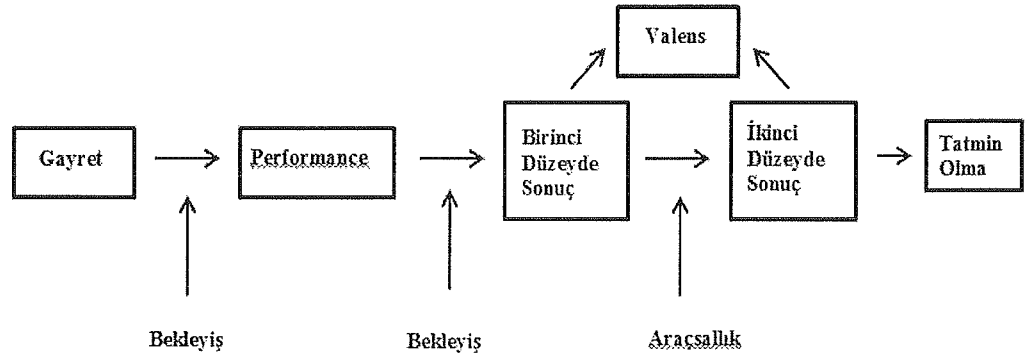
Viktor H. Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen bu kuram, bireylerin davranışlarını, davranışlarından edineceği çıkarıma göre belirlediğini, bu yönde pozitif bir çıkarım elde edilecekleri spesifik davranışları seçtiklerini savunmuştur. Bir başka deyişle bireyin davranışlarının ödüllendirme beklentisine dayalı olduğu önerilmiştir. Bireylerin gösterdikleri çabanın takdir edilip, bunun sonucunda ödüllendirilmeyi bekledikleri belirtilmiştir (28)

Vroom bu kuramda geliştirdiği modelde üç ana kavram tanımlamıştır. Bunlar:

- **Valens:** Bir derecelendirme olan Valens, bir bireyin belirli bir çaba göstermesi sonucunda elde edeceği ödülü arzulama duygusunun derecelendirilmesidir.
- **Bekleyiş:** Bir süreç olarak da tartışılan Bekleyiş, bir bireyin belli bir davranışının sonucunu önceden hayalini kurmasıdır.
- **Araçsallık:** Vroom kuramında bireylerin davranışları sonucunda oluşan sonuçları iki düzeyde ele alır. Bunlardan ilki dışsal etkenler tarafından (organizasyon, kurum vb.) verilen birinci düzey ödül veya sonuçlardır. İkinci düzey sonuçlar ise bir işin sonucunda elde edilen bireysel başarı tatmini ve

bireysel gelişim ile ilgilidir. Birinci düzey sonuçlar, ikinci düzey sonuçların elde edilmesi yönünde araçsallık görevini yerine getirirler.

Vroom motivasyonu Valens ile Bekleyişin çarpımı olarak ifade etmiştir. Bir bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksekse bu bireyin motive olacağı belirtilmiştir.



Kaynak: Söylemez, 2002

Şekil 5 : Vroom'un Bekleyiş Kuramı

#### Şekil 4.4.2.1 Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Bekleyiş kuramı belirli ihtiyaçlar ve ödülleri açıklamak yerine bu unsurların bireyler içerisinde farklılıklar gösterdiğini göstermeye çalışmıştır. Örnek vermek gerekirse, aynı iş yerinde ve aynı iş grubunda çalışan bireylerden biri, terfi almayı, daha yüksek bir birimde geçmeyi istemesine karşılık, bir diğer birey çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirme ve dayanışma gösterme konusunda arzu gösterebilir. Bu durum iki farklı bireyi farklı şekillerde motive olacağını göstermektedir.

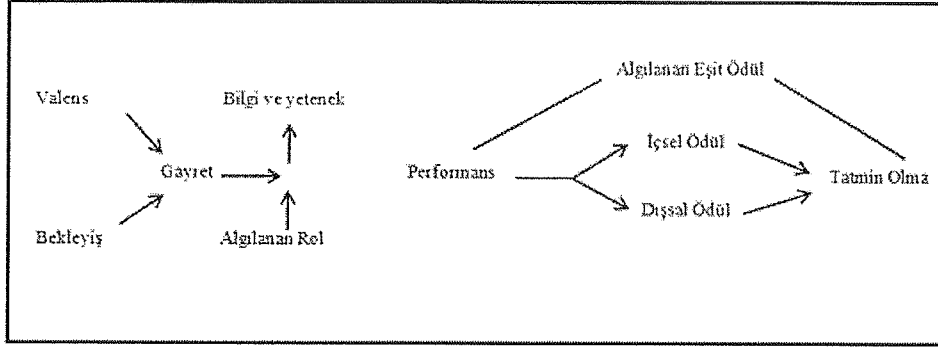
Bekleyiş kuramın yöneticiler için önemi şöyle ifade edilebilir. Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını eş zamanlı olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle birlikte ve arzulanan düzeyde karşılamak yönetime düşen en önemli görevlerin başında gelir. Bunu yapmaya çalışırken, yöneticiler, işin gerekleri ile çalışan bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri arasında mutlaka bir uyum sağlamaya çalışmalıdırlar. Çünkü bu husus, yüksek bir motivasyon için vazgeçilmez temel koşuldur. Ayrıca, örgütte motivasyon düzeyini yüksek tutmak amacıyla, yöneticiler; işgörenlerin davranışlarına egemen olan ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılamak üzere örgütün sunduğu sonuç ve ödülleri önceden açıklamak ve işgörenlerin bu sonuçlara ulaşmaları için kendilerine gerekli araç, gereç, zaman ve eğitim fırsat ve olanaklarını vermek durumundadırlar.

Kuramda bireylerin beklentilerinin arzulanan düzeyde olabilmesi için çaba gösteren bireyin beceri, yetenek, deneyim ve işe dair gerekli makine, araç ve gereçlere sahip olması gerekir. Birey, gerekli yetenek ve deneyimlere sahip olmasına rağmen, planlanan işi etkin bir biçimde gerçekleştirebilmek için gerekli araç ve gereçlerden yoksun ise beklenti ve motivasyonu düşük olacaktır.

#### **4.4.2.2 Lawler-Porter Bekleyiş-Değer Kuramı**

Vroom'un Bekleyiş kuramının geliştirilmiş bir şekli olan Lawler-Porter modeli bireylerin değerlerini öne çıkarmış ve algılanan eşit ödül kavramını vurgulamıştır. Ödüllendirilme uyum ve eşitlik içinde yürütülmelidir, yoksa bu durum bireylerde motivasyon kaybına sebep olabileceği belirtilmiştir(29). Lawler ve Porter'a göre beklenti kuramını anlamamanın en etkili yolu, kuramı değişik parçalara bölerek incelemektir. Burada, "motivasyonun kaynağı nedir?" ve "performansın kaynağı nedir" şeklinde iki temel soruya cevap aranmaktadır.





Kaynak: Utaş Akhan, 2004

**Şekil 4.4.2.2 Lawler-Porter Bekleyiş-Değer Kuramı**

#### 4.4.2.3 Adams Eşitlik Kuramı

Lawler-Porter Bekleyiş-Değerler kuramına benzer bir kuram olan Adams Eşitlik Kuramı, çalışan bireylerin motivasyonunun başka çalışan bireylerin çalışma durumu ile kendini karşılaştırması ve iş ortamındaki eşitlik ve eşitsizlik kavramlarıyla ilgilenmektedir. Ödüllendirmedeki eşitliğin bireyler tarafından görülmek, algılanmak istenildiği ve bu eşitliğe göre motivasyon düzeylerini yakaladıkları önermesine dayanmaktadır (25).

Bireyler, çalışma davranışları sonucunda elde ettiklerini ve çalışma davranışı süresince kendilerinden işe neler kattıklarına göre algılamaktadırlar. Elde edilen “çıktılar” maaş, terfi, statü olabilirken, kendilerden kattıkları “girdiler” emek ve efor, eğitim, yaş olabilir. Bireyler bu girdi-çıktıları diğer bireyler ile kıyaslayarak motivasyon kazanabilir veya düşüklük yaşayabilirler. Bireylerin karşılaştırma yaptıkları birimler şunlardır:

- **Diğerleri:** Aynı iş çatısı altında beraber çalışılan iş arkadaşları veya meslektaşları içermektedir. Bireyler kendi maaşlarını diğerlerinin maaşlarıyla karşılaştırır.
- **Sistem:** Birey, bulunduğu ülke devletinin belirlediği asgari ücreti, şirket politikalarını ve yönetmelikleri göz önüne alır, kıyaslama yapar.
- **Kendisi:** Bireyin kendi girdi-çıktılarını ifade etmektedir. Birey önceki işleri veya ailesinin bağlantıları gibi faktörlerden etkilenerek kıyaslama yapar.

Girdi/çıktı oranları dengesizlik gösterdikleri zaman eşitsizlik veya adaletsizlikten söz edilir. Örnek vermek gerekirse, yüksek öğrenime sahip ve deneyimli bir bireyin bir kurumda, eğitim düzeyi daha düşük ve işe yeni giren biriyle aynı ücret veya maaşı alması durumunda eşitsizlikten ve adaletsizlikten söz edilebilir. Bu gibi durumlarda eşit ve adil olunmadığı yargısına varan birey, durumunu düzeltmek, kendi durumu ile eşitliği sağlayabilmek adına için ya girdilerini azaltma ya da çıktıları artırma uğraşı gösterecektir. Kurumda birey tarafından algılanan bir eşitsizlik ya da adaletsizlik, dengeyi sağlamak üzere kişiyi harekete geçirici gerilimli eylemlere sürükleyebilir (25). Algılanan bir eşitsizliği azaltma veya gidermede en çok kullanılan geleneksel davranışlar şöyle sıralanabilir:

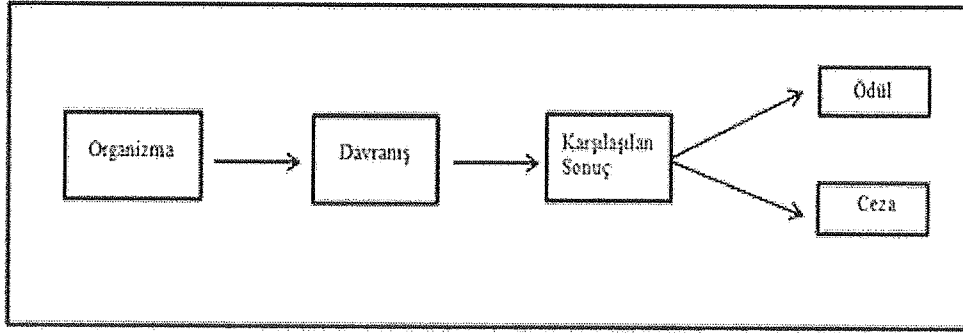
- **Girdileri Değiştirme:** Birey, algıladığı eşitlik seviyesine göre kuruma yatırdığı girdilerin miktarını azaltıp veya artırma yoluna gidebilir. Örneğin, kurumdan aldığı ödemelerin yetersiz olduğunu düşünen bir birey, harcadığı çabayı, performansı düşürme yoluna veya devamsızlık düzeyini yükseltmeye yönebilir. Bir diğer yandan, benzerlerine oranla kendilerine yüksek ödeme yapıldığını algılayan çalışan bireyler ise işte gösterdikleri performansı arttırmayı seçebilirler.
- **Sonuçları Değiştirme:** Birey bazen kurumdan sağladığı çıktıları değiştirme yoluna gidebilir. Örnek olarak, hak ettiğine inandığı bir ücretin altında ücretle ödüllendirilen bir kimse ücretinin artırılmasını veya bunu telafi edici başka bir istekte (örneğin kendisine daha büyük bir çalışma alanı verilmesi) bulunabilir. Benzer şekilde bir sendika, iş yerinde üyeleri kendi üyelerinden daha fazla ücret alan rakip bir sendikayla eşit veya denk duruma gelebilmek için kurum

yönetiminden kendi üyelerinin ücretlerini ve çalışma koşullarını iyileştirmelerini isteyebilir.

- **Algıları Çarpıtma veya Saptırma:** Bireyler adil bulmadıkları girdi-çıkıtı oranlarını değiştirmeye güçleri yetmediğinde, eşitliğe ve adilliğe ilişkin algılarını çarpıtmakta ve saptırma yoluna gitmektedirler. Böyle durumlarda algılanan eşitsizliği giderip dengeyi kurmak için bireyler, işlerine ilişkin statülerini, ünvanlarını yapay bir şekilde yükseltme veya başkalarının aldıkları ödülleri algılamalarını saptırmaya yöneldikleri gözlenmiştir.
- **İşi Terk Etme:** Kurum yönetimin eşit olmayan uygulamalarına maruz kaldığına inanan bireyler, eğer girdi-çıkıtılarını değiştirmek adına ellerinden birşey gelmez ise ilgili kurumu bırakma, terk etme yoluna gidebilirler. Bu yolu seçen bireyler yeni işlerinde daha uygun ve eşit bir girdi-çıkıtı beklentisi içinde bulunacaklardır. Eşitlik kuramının yöneticiler için anlamı şöyle özetlenebilir: Birçok kurumda çalışan bireyler, kendilerini ücret eşitliği veya adilliği bakımından benzer bireyler ile karşılaştırmakta ve olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarını ise durumu lehlerine çevirmek için girdi-çıkıtı oranları üzerinde etkili olmaya çalışmaktadırlar. Yönetim kadrosunun bu durumu önceden kabul edip, çalışan bireylere gösterdikleri performans doğrultusunda yapılacak ödemelerde adaletli ve kabul edilebilir bir dengeyi gözetmeleri bireylerin olumlu motivasyon süreçlerini sağlama ve sürdürme konusunda büyük önem taşır. Bireyler tarafından adaletsiz olarak algılanan ödemeler veya girdiler, yönetim kadrosu tarafından düzenlenip kurum genelinde dengelenmedikçe, katlanılması zor bir yük ve düzenli şikayet konusu hâline dönüşebilir. Bu durumu yaşayan bireyler, önce çalışma alışkanlıklarını ve daha sonra kurum içinde bulunan sistemi değiştirmeyi denerler. Bu iki girişimlerinde de başarısız oldukları zaman da işlerini terk etme yolunu seçebilirler.

#### 4.4.2.4 Davranışsal Şartlandırma Kuramı

Davranışsal bilimci B.F Skinner tarafından 1957’de geliştirilen bu kuram, bireylerin en çok ödüllendirilen, kendileri için en olumlu davranışa yöneldiklerini ve ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla bireylerin ödüllere yönelik davranışını şekillendirdiğini savunmaktadır. Bireyin olumlu veya olumsuz bir sonuç arz eden bir davranışı yeniden meydana getirip getirmeyeceği konusunda ilgilendirilmektedir. Bireylerin çevrelerinin benimsediği ve ödüllendirdiği davranışları yinelenmekle beraber diğer bir yandan zıttı olan davranışları göstermeyecekleri olgusu belirtilmiştir. Bu kuramda ödül olgusu pekiştirici bir konumdadır. Temel amaç, ödüllendirilen, olumlu sonuç elde edilen davranışların sürekliliğini sağlamaktır (30). Bu kuram aşağıdaki tablo ile özetlenebilir:



Kaynak: Öztürk, 2002

Şekil 2.4.2.4 Davranışsal Şartlandırma Kuramı

- **Olumlu Pekiştirme:** Olumlu pekiştirme; yönetim kadrosu tarafından onaylanan veya kabul gören çalışan bireylerin davranışlarının tekrarlanmasını sağlamak için ödüllendirilmelerini temel alan bir yöntem şeklinde belirtilebilir. Örneğin, işine düzenli devam eden ve çalışma sırasında kendisinden beklenenden fazlasını veren bir bireyin yöneticiler tarafından övülüp, insan içerisinde teşekkür edilmesi olumlu pekiştirme değildir. Hoşa giden her sonuç, işe

ilişkin bir davranışın tekrarlanma olasılığını büyük ölçüde yükseltecek ve bireyin motive olmasını sağlayacaktır.

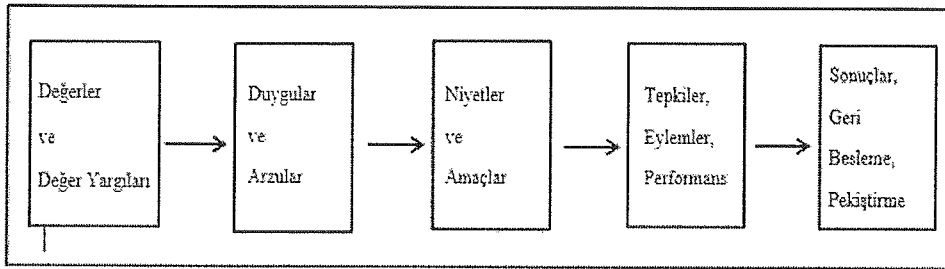
- **Kaçırtma Yoluyla Öğrenme:** Arzulanan bir davranışı izleyen, fakat hoş olmayan bir sonucun ortadan kaldırılmasıdır. Bu method olumsuz pekiştirme olarak da tanımlanabilir. Çalışan bireyler, hoşlarına gitmeyen şeylerden kaçınmak suretiyle doğru olan bir şeyi veya işi yapmayı öğrenebilirler. Bireylerin çalışırken gösterdiği ve yönetim kadrosunun kabul görmediği yanlış davranışa son vermesi hâlinde, yöneticinin de çalışan bireyi kızma ve rahatsız etme hareketlerine son vermesi durumu, kaçınma yolu ile öğrenmeye verilebilecek bir örnek oluşturur.
- **Cezalandırma:** Hoş karşılanmayan sonuçların yöneticiler tarafından çalışan bireylere empoze edilmesi şeklinde ifade edilebilir. Örneğin bir yönetici, görevini düzgün biçimde yapmayan bir çalışanı şiddetli şekilde azarlayabilir. Bu şekilde hareket ederek yönetici, olumsuz sonucun çalışan birey için ceza işlevi görüp, bireyin daha fazla bu şekilde davranmayacağını umut edebilir. Modern psikolojide, yanlış veya arzulanmayan davranışların cezalandırılması yerine ödüllendirilmemeleri yoluyla önlenmesinin, yani çoğunlukla olumlu pekiştirmelerin kullanılmasının, daha rasyonel bir yöntem olduğu kabul edilmektedir.
- **Son Verme:** Bu yöntem, bir kurumda uygulanmakta olan bir ödüle son vererek veya onu uygulamadan kaldırarak bireyin istenmeyen davranışlarını gelecekte tekrarlamayacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayımın gerçek iş yaşamında büyük bir olasılıkla işlerlik gösterdiği söylenebilir. Ödüllendirilmeyen davranışların uzun zaman boyunca sürmesi çok az rastlanan bir durumdur.

#### 4.4.2.5 Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından ortaya atılan bu kuram, bireylerin farklı değer yargıları ve amaçlar oluşturdukları, oluşturdukları amaçların ise motivasyon düzeylerini belirlediğini öne sürmektedir. Elde etmesi güç ve yoğun çaba gerektiren bir amaç belirleyen birey, daha kolay amaçlar edinen bireylere göre daha fazla motivasyona sahip olacaktır ve yüksek performans gösterecektir (24).

Bu kuramda bireylerin belirlediği amaçların bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar:

- **Amaçların Belirginliği:** Bireyin amacına ulaşmasının gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olma düzeyini ifade eden bu kavram, eğer bireyler belirgin amaçlara sahip olurlar ise amaçlarını başaracaklarını belirtmektedir.
- **Amaçların Güçlüğü:** Bireyin belirlediği amaçlar, ulaşılması zor ve güç ise o kadar iş başarımının arttığını belirtmektedir.
- **Amaçların Kabulü:** Bireyler sadece koydukları amaçlara boyun eğip, rıza göstermemelidir. Bu amaçlara pozitif bir yaklaşım geliştirip, benimserler ise iş başarımları amaçlar doğrultusunda etkilenir.



Kaynak: Pekel, 2001:19

Şekil 2.4.2.5 Locke'un Amaç Kuramı

Kurama göre bireysel amaçların belirlenmesi, motivasyonu aşağıda sıralandığı gibi dört değişik Şekilde etkilemektedir:

1. Bireyin amacının belirlenmesi, belirlenmiş bir hedef üzerinde dikkatinin odaklanmasını sağlar.
2. Bireylerin çabalarının düzenlenmesi ve artırılmasını sağlar.
3. Belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarma konusunda bireyin kararlılığını artırır.
4. Kurumsal amaçlar, kurum çatısı altında çalışan bireyler tarafından kabullenilmiŐ ise kurum, bireyleri o amaçlara ulaŐmanın yollarını ararlar. Gerek bireysel ve gerekse örgütsel amaçlar, varılmak istenen sonucu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile amaç, birey veya örgütlerin kavuŐmayı arzu ettiği ve bunu gerçekleştirmek için çaba harcadıkları ortamla ilgilidir.

Amaçlar, bireysel ya da örgütsel olabilir. Bireysel amaçlar, bireylerin arzu ettikleri durumu ifade etmektedirler. Örgüt içindeki bireysel amaçlar iyi tanımlanmalı ve örgütün amaçlarına ters düŐmeyecek Şekilde hazırlanmalıdır. Amaç kuramına büyük katkıları olan Locke ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalar sonucunda aşağıdaki temel esasları belirlemişlerdir:

- Çalışanların iş tasarısının motivasyonel belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir.
- Dışsal zendiriciler, çalışanların amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.
- Etkili reaksiyonlar, kişilerin algılarından ve değer yargılarından kaynaklanan değerlendirmelerin sonucudur.

#### 4.4.3 Motivasyon Araçları

Çalışan bireylerin organizasyon amaçları doğrultusunda faaliyet göstermelerini sağlamaları açısından organizasyonların çalışan bireylerin motivasyonlarını sağlamalıdır. Böylelikle çalışanlar organizasyonla uyum içerisinde olacak ve hem bireysel hem de organizasyonel katkılar sağlayacaklardır. Gerekli motivasyon düzeylerinin sağlanması açısından organizasyonlar belli motive edici araçlar kullanmaktadır. Her bireyin farklı oluşu doğrultusunda her araç her birey üzerinde aynı etkiyi gösteremeyecek ve her organizasyona uyum sağlamayacaktır (31). Bu araçlar üç temel başlık altında toplanmıştır. Bunlar:

- **Ekonomik Araçlar:** Motivasyon düzeyinin artırılmasına olanak sağlayan araçlar maaş artışı, yıllık kardan pay, primler, sosyal yardımlar gibi faydalardır. Bireyler büyük oranda gelir elde etmek aracılığı ile çalışır ve gelirin yanı sıra sağlanan bu faydalar, bireylerin motivasyonunu arttıran araçlardır. Örnek vermek gerekirse, çalışanların kıdemde yükselmelerine göre aldıkları maaşlarındaki artış ekonomik bir motivasyon aracıdır. Bireylerin buldukları toplumun refah düzeyi, bu ekonomik araçların çalışan bireyler üzerindeki etkinliğini değiştirebilmektedir.
- **Psikososyal Araçlar:** Statü kazanımı, kişisel gelişim, başarı duygusu, psikolojik güvence psikososyal araçlara örnek verilebilir. Maliyet veya harcama gerektirmeyen, bireyler üzerinde pozitif etkiye sahip araçlardır (31). Bireyleri etkileyen psikososyal faktörlerin genellikle bireylerin değerleri ve iç dünyaları ile ilgili olması ve bireylerin farklı duygularının ve değer yargılarının iç dünyalarını şekillendirmesi sebebiyle anlaşılmaları zor olmaktadır (31). Psikososyal araçlar, bireylerin çalıştıkları organizasyona olan bağlılıklarını arttırmaktadır (32).
- **Örgütsel ve Yönetmel Araçlar:** Eğitim ve terfi olanakları, organizasyon yönetimine ve kararlarına katılımın sağlanması, iş zenginleştirilmesi, iş yerindeki çalışanların sorumluluk dengesi gibi araçlar örgütsel ve yönetmel araçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Bir diğer yandan bu araçlar, yapılan işin nitelikleri, iş yerinde kurulan ilişkilerden hoşnutluk, iş ortamının sağladığı



fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk gibi gruplar içerisinde de değerlendirilebilir (31).

Çalışan bireylerin motivasyonlarının hangi motivasyon araçlarından etkilendiği ve araçların etkinliği organizasyonlarda tespit edilmeli, en uygun motivasyon araçları seçilmelidir. Eğer bu araçların etkinliği ölçülmezse motivasyon araçları bireylerin motivasyon düzeylerini arttırma konusunda yetersiz kalacaktır (32). Öte yandan çalışanların gereksinimleri zamanla değişmektedir. Karşılana her bir gereksinim yerini farklı bir gereksinime bırakacağından motivasyon araçları da gereksinimlere göre değişiklik göstermektedir (33).

#### 4.5 İş Doyumu

#### 4.6 İş Doyumu Kavramı

Günümüzde bireyler yaşantıların büyük bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Günlük çalışma yaşantılarında bireyler pek çok duyguyu tecrübe etmekte, bu duygular ise yaptıkları işlere karşı bir takım tutum ve davranışı etkilemektedir. Bireylerin çalışma hayatında ortaya çıkan olumlu duyguları iş doyumunu olarak tanımlanabilir (34). Organizasyonları etkileyen önemli bir kavram olan iş doyumunu, çalışanın işinden ve iş yaşamından hoşnutluk duymasıdır (3). Örgütsel davranış araştırmalarında en sık çalışılmış kavram olan iş doyumunu çalışanın işine olan duygusal yönelim olarak da tanımlanmaktadır (4). İş doyumunu motivasyon kavramı ile beraber 1920lerde incelenmeye başlamış ve asıl önemi yirmi yıl sonra 1940larda anlaşılmaya başlamıştır. Luthans (16) iş doyumunu üzerine yaptığı çalışmasında iş doyumunun ana üç özelliğini vurgulamıştır:

- İş doyumunu, bireyin iş süreci sonucunda ortaya çıkan, yapılan işe yönelik duygusal tepkidir. İş doyumunu gözlemlenemez fakat bireylerin ifadelerinden çıkarım yapılabilir.
- İş doyumunu, bireylerin iş sonucunda kazanımları bir diğer değişle çıktıları dikkate alınarak işe dair beklentileri ile karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar. Bu değerlendirme iş doyumunu belirler.
- İş ile ilgili olan bir çok faktör dolaylı veya dolaysız olarak bireylerin iş doyumunu etkilemektedir.

Bireylerde iş doyumunu genellikle bireyin iş ile olan uyumu kapsamında ele alınır ve bireylerin kişisel gereksinimleri, özellikleri ve değerleri ile yaptıkları iş uyumlu olduğu sürece iş doyumunu gerçekleştirir (35). Bireylerin uyku dışında kalan vakitlerinin büyük bir bölümünü çalışarak geçirmeleri sebebi ile iş doyumunu çok önemli bir kavramdır; bireylerin psikolojik ve fizyolojik durumları iş doyumundan etkilenebilir.

#### 4.7 İş Doyumu Kuramları

İş doyumunu ile motivasyon kavramı birbirlerinden farklı fakat etkileşimde olan kavramlardır. İş doyumunu kavramının tartışılmasında motivasyon kuramlarından yararlanılmıştır. Motivasyon kuramlarından olan ve bu çalışmada bahsedilen Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Vroom'un Bekleyiş Kuramı ve Adams'ın Eşitlik kuramı iş doyumunu açıklamak için de kullanılmıştır.

- **Çift Faktör Kuramı:** Bu çalışmada daha önce bahsedilen Çift faktör kuramı, hijyen faktörlerinin yokluğunda çalışan bireylerin işleriyle alakalı doyumсуuzluk yaşayacaklarını, hijyen faktörlerinin hepsinin varlığının da doyum sağlanmasına yeterli olmayacağını önermektedir. Asıl motivasyon sağlayıcı faktörler iş doyumunu konusunda belirleyici olmaktadır.
- **Bekleyiş Kuramı:** Kişilerin amaçlarıyla işleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Vroom'un Bekleyiş kuramı, bireylerin rasyonel davranıp yaptıkları işler sonucunda elde edeceği sonuçları önceden gerçekçi tahminlerde bulunup

belirlediğini, bu doğrultuda davranışlar gösterdiğini belirtir. Bekleyiş Kuramı, motivasyonla iş doyumunu birbiri ile bağlar, motivasyonun çabaya evrilip başarıya ulaşımın sağlanması ve bu başarı ile elde edilen iş doyumunun yeniden bireyi motive etmesiyle bir iki kavramı bir döngü içerisinde açıklamaktadır.

- **Adams Eşitlik Kuramı:** 1963 yılında Adams tarafından ortaya atılan Eşitlik Kuramı, çalışanın kendi “girdi-çıkıtı” derecesini diğer bireylerle karşılaştırarak değerlendirmesi sonucu herhangi bir eşitsizlik durumu olup olmadığı konusunda yorumlaması şeklinde tanımlanabilir. Eğer bir eşitlik veya üstünlük söz konusu ise birey iş doyumunu yaşayacaktır fakat haksız bir durum, eşit olmayan ödüllendirme var ise iş doyumunu sağlayamayacaktır.
- **Amaç Belirleme Kuramı:** Locke tarafından ortaya atılan Amaç Belirleme Kuramı, bireylerin bilinçli amaç ve bu amaçların arkasındaki niyetler ile ilgilidir. Bireylerin başarılması zor amaçlar belirleyip bu doğrultuda çalışmaları, birey performanslarını pozitif olarak etkilemektedir. Hedef sahibi bireylerin hedef sahibi olmayanlara kıyasla daha kaliteli ve daha ucuza çalıştıkları ve iş doyumlarının daha fazla olduğu yapılan çalışmalar sonucu görülmüştür (36).

## 4.8 İş Doyumuna Etki Eden Faktörler

Bireylerin iş doyumunu etkileyen belli başlı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki temel başlık altında incelenebilir.

### 4.8.1 Bireysel Faktörler

Bireylerin kişisel özellikleri iş doyumunu etkilemektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü, sosyo-kültürel çevre ve kişilik gibi faktörlerin incelenmesi aşağıda verilmiştir.

- **Cinsiyet:** Bireylerin cinsiyet farklılıkları ile iş doyumları arasında tutarlı bir ilişki bulunmamaktadır. Fakat yapılan iş çeşidi ve içeriği göz önüne alındığında bireylerin cinsiyetine göre iş doyumunu düzeyleri değişebilmektedir. Eğinli (37), iş yerlerinde erkek çalışanlara tanınan kendilerini geliştirme fırsatları ve olanakların erkeklerde iş doyumunu arttırdığını, kadınlarda ise aile ve ev sorumluluklarının iş yerindeki sorumlulukları ile çatışması durumunda kadınların iş doyumunda azalma gözlemlendiğini belirtmiştir. Cinsiyet farklılığı nedeniyle elde edilen becerilerin yapılan işte kullanılamaması da iş doyumunu etkileyebilmektedir.
- **Yaş:** Bireylerin yaş dönemleri iş doyumlarını etkilemektedir. Güneş, artan birey yaşının iş doyumunda da yükselme gözlemlenilmesine etken olduğunu belirtmiştir (38). Genç çalışan bireyler daha yüksek kariyer hedefleri ve beklentileri olabilmekte bu durum işten alınan doyumunu olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Otuzlu yaşlardan sonra çalışan bireyler kendilerini işlerine göre adapte etmektedir. Böylelikle iş doyumunu artmakta, bu doyum kırklı yaşlarda maksimuma çıkmaktadır. İlerleyen yıllarda emekliliği yaklaşan birey, uzun yıllar çalışmanın da verdiği etki ile iş doyumunu azalabilmektedir çünkü işe dair beklentileri azalmaktadır. Yaşlanırken deneyim kazanan bireyler işlerine dair uyumlarının yıllar içerisinde artmasıyla beraber iş doyumunda geçmiş yıllara göre artış da yaşayabilirler (39).
- **Eğitim Düzeyi:** Eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun azaldığı yapılan araştırmalar sonucu görülmüştür (40). İş piyasasındaki darlık sebebiyle birey sahip olduğu eğitim düzeyinin altında yeterlilik gerektiren işlerde çalışmak zorunda kalabilir ve bu durum iş doyumunu olumsuz olarak etkilemektedir. Öte yandan, bireyin eğitim düzeyinin kalitesi bireyin hayat beklentisini ve bakış açısını da zenginleştirdiğinden işe olumlu etki de bulunabilir ve bu doğrultuda işten alınacak verim bireyin iş doyumunu arttıracak özellikte olabilir.
- **Statü:** Organizasyonlar içerisinde, organizasyonların büyüklüğüne bakılmaksızın, daha üst düzeyde çalışanlar daha alt düzeyde çalışanlara göre daha fazla iş doyumuna sahiptirler. Statü, iş doyumunun belirlenmesi açısından önemli bir yere sahiptir.

- **Sosyo-Kültürel Çevre:** Çalışan bireylerin sahip olduğu sosyo-kültürel çevre aldıkları iş doyumunu etkilemektedir. Bireylerin iş koşulları kendi çevre koşullarına göre daha iyi durumdaysa bu durum iş doyumuna sebebiyet vermektedir. Baysal, çalışan bireylerin toplumun genel kabul gören yaşam biçimi ile işlerinin sağladığı olanakları karşılaştırdıklarını ve bu değerlendirmede ne kadar yakınlık sağlanırsa o ölçüde daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını belirtmiştir (41).
- **Kişilik:** Zayıf kişisel özelliklere sahip, gerçekçi olmayan ve katı kişilik yapılarıdaki bireyler düşük iş doyumunu yaşamaktadır (40). Çimen ve Şahin, çalışmalarında kendine güvenen ve sorumluluk sahibi bireylerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (39).

#### 4.8.2 Örgütsel Faktörler

Bireylerin çalıştıkları organizasyonlar ve bu organizasyonların özellikleri bireylerin işten edindiği doyumunu etkilemektedir. Bu faktörlere örnek olarak fiziksel koşullar, örgüt politikaları ve işleyişi, ücret, yükselme olanakları ve işin niteliği verilmiştir.

- **Fiziksel Koşullar:** Çalışan bireylerin iş yerlerinin koşulları, evlerine olan uzaklığı, güvenliği ve uygun araç gereçleri bulundurması gibi etkenler iş doyumunu üzerinde etkilidir. Bu etkenlerin varlığı ve niteliği, çalışan bireylerin iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir (40).
- **Örgüt Politikaları ve İşleyiş:** Bireyin çalıştığı organizasyon içerisinde yönetime ve karar alınımına katılması, organizasyon içerisinde uyumlu çalışmanın yakalanması, yöneticilerin çalışanlar ile olumlu bir tutum içerisinde olması ve organizasyon içerisinde ödüllendirme sisteminin bulunması iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. İş arkadaşları ile kurulan uyumlu ilişkilerinde iş doyumunu arttırdığı yapılan çalışmalar sonucu belirlenmiştir (40).
- **Ücret:** Belki de iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri olan ücret, çalışan bireylerin çabaları sonucunda aldıkları karşılıktır ve fizyolojik ile

sosyal ihtiyaçların karşılanmasında bireyler tarafından kullanılır. Yüksek ücret, bireylerin iş doyumunu arttırmakta, ücretin başarıya ve çabaya göre ödenmeyip adaletsiz olması iş doyumunu düşürmektedir.

- **Yükselme Olanakları:** Statünün iş doyumunu üzerindeki etkisi gözlemlendiğinde yükselme olanaklarının da iş doyumunu aynı şekilde etkilediği çıkartılabilir. Eğer kurumlardaki terfi ve yükselme olanakları birey tarafından hakkaniyetli olarak algılanıyorsa ve biliniyorsa, bireyin iş doyumunu sağlanabilir. Bu durumda çalışan bireylerin yükselme olanaklarına yüklediği anlam da önem kazanmaktadır. Yükselme olanağı bazı bireyler için para ile ilişki iken bazıları için statü meselesidir. Anlam farklılığı iş doyumunda da farklılık yaratmaktadır (39).
- **İşin Niteliği:** Çalışan bireyler için iş niteliği önemli bir konudur. Eğer işin niteliği yüksek ise alınan doyum artmakta, fakat monoton ise iş doyumunu azalmaktadır. Bireyin işi, bireyin gelişmesine olanak tanınması ve yaratıcılığını kullanması için zemin yaratmalıdır. İş doyumunu bu sayede sağlanmakla beraber, işin niteliği tatmin edici olmasına rağmen bireyin kişisel özelliklerine ve beklentilerine karşın uygunsuzsa çalışan bireyin iş doyumunu asla sağlanamayacaktır.

#### 4.9 İş Doyumunun Bireyler ve Örgütler Üzerindeki Sonuçları

Bireyin iş doyumunu sonucunda birey veya çalıştığı organizasyon açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar elde edilmektedir. İş doyumunu düzeyinin yüksekliği, çalışan bireyin performansının ve iş motivasyonunun artmasını sağlar. Düşük iş doyumunu ise işe devamsızlık, fiziksel ve ruhsal sağlıkta sıkıntılar gibi sonuçlar gösterebilmektedir (42). Aşağıda iş doyumunun bireyler ve organizasyonlar açısından yarattığı sonuçlar belli başlıklar altında ele alınmıştır.

- **İş Doyumu ve Tükenmişlik:** Çalışan bireylerin iş doyumları azaldıkça işten ve çevresel faktörlerden kaynaklanan tükenmişlik yaşama olasılığı yükselmektedir (43). Tükenmişlik yaşayan bireyler iş doyumunsuzluğu

yaşamakta, iş doyumunda bir artış yakalanmadığında ise tükenmişlikten çıkılmasının zor olduğu görülmüştür (44).

- **İş Doyumu ve Verimlilik:** Polat, yaptığı çalışmada iş doyumunu ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir (45). Çalışan bireyin işten edindiği iş doyumunu yükseldikçe verimliliği artmaktadır. Diğer bir yandan, bireyin artan verimliliğinin organizasyon tarafından ödüllendirilmesi sonucunda iş doyumunun sağlandığı da ifade edilmektedir.
- **İş Doyumu ve Devamsızlık:** İş doyumunu düşük olan bireyler iş yerinde zaman geçirmekten kaçınmaya çalışmaktadırlar. Bu yönde devamsızlık yapan bireyler organizasyonlara iş gücü ve üretim kaybına sebep olmaktadır. Devamsızlık yerine uzun aralar verip, iş yerinde iş dışında farklı işlerle ilgilenen ve meşgul görünmeye çalışan bireyler, iş doyumunsuzluklarını böyle yansıtmakta, verimliliği azaltmakta ve organizasyonu zarara uğratmaktadır (46).
- **İş Doyumu ve İşgücü Devri:** Düşük iş doyumunu çalışanların iş değiştirmesine sebep olmaktadır. Tekingündüz, bu durumun iş gücü devir hızını arttırdığına dikkat çekmiş, yeni işe geçilmesiyle yaşanan deneyim kaybı ve yeni alışma sürecinin çalışan bireyin iş doyumunu üzerinde çeşitli etkilere sebep olabileceğini belirtmiştir (44).

#### 4.10 Sağlık Kurumlarında Motivasyon Ve İş Doyumu

Kar amacı güden organizasyonlarda çalışan bireyler, yönetici veya personal olmaları farketmeksizin genellikle açık hedeflerle bir ekibin üyesi olarak davranarak çaba sarfetmektedirler. Bu tarz organizasyonlardaki bireyler kolayca gruplanabilmekte ve çalıştıkları iş süresince alanlarına bağlı olarak aldıkları eğitim ve edindikleri tecrübe ile onlara verilen işleri kolayca yerine getirmektedirler. Hastahaneler ise kalabalık, farklı eğitim ve deneyimleri olan, değişken yaş ve sosyal sınıflardan oluşan bir iş gücüne sahiptirler. Bu iş gücünün gerçekleştirdiği işler kompleks ve yüksek deneyim barındırmasının yanı sıra çok az bilgi ve deneyim gerektiren işler de bulunmaktadır. Heterojenliğin yoğun olarak gözlemlendiği bu işgücünde bireylerin sahip olduğu motivasyon farklı iş gruplarının gereksinimlerine ve hedeflerine bağlı olarak

değişmekte ve farklılaşmaktadır (2). Özellikle sağlık sektöründe, kendi sağlık durumlarından dolayı yoğun stres altında olan hastalara verilen zorlu hizmetin yanı sıra çalışan bireyler işlerinde yoğunlukla stres yaratıcı durumlarla karşı karşıya gelmektedir. Bu durum sebebiyle sağlık hizmetleri günümüz diğer işlerinden farklılık göstermektedir. Karşılaşılan yoğun iş yükü, fiziki unsurların yetersizliği, çalışan grupların ve hizmetin orantısız dağılımı da çalışan bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir (47).

Yoğun emek barındıran ve kalite odaklı sağlık hizmetleri alanında çalışanların motivasyon ve iş doyumlarının hizmet kalitesini doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Küçükler ve Mergen'in çalışmasında motivasyon düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının verilen hizmet kalitesini arttırabileceği, moral ve motivasyona ihtiyacı olan hastalar üzerinde olumlu katkı sağlayabilecekleri belirtilmiştir(48). Benzer olarak motive sağlık çalışanlarının hasta bakım durumunun iyileştirilmesinde daha fazla rol aldığı, güler yüzlü ve titiz hizmet sundukları görülmüştür (49).

Klinik sonuçların en önemli göstergelerinden biri olan hemşirelik bakımının algılanan hasta doyumuna ile ilişkisi Tzeng ve arkadaşlarının çalışmasında değerlendirilmiş olup, hemşirelerin iş doyumunun algılanan hasta doyumuna katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (50). Buna ek olarak hemşirelerin iş doyumuna ve hasta memnuniyeti Akut Bakım için Hemşire Rapor Kartında (Nursing Report Card for Acute Care) hemşirelik kalitesinin en önemli iki sonuç göstergesi olarak belirtilmiştir (51).

Yeterli düzeyde motivasyona sahip olmayan çalışanların ise iş doyumunda da düşüklük yaşadıkları ve bu durumun sağlık hizmetini olumsuz olarak etkilediği yapılan çalışmalar sonucu belirlenmiştir. Keel tükenmişliğin en çok etkili olduğu grupların genel olarak hemşireler, hekimler ve öğretmenleri etkilediğini belirtmiştir (52). Tükenmişlik, iş doyum düzeyinin düşük olmasıyla bağlantılı olmakla beraber bu durum içerisinde olan sağlık personelleri işlerini bırakabilmekte ve farklı kurumlara geçmektedir. Düşük iş doyumunun işgücü devir hızını yükseltmektedir (53). Sağlık



personelinin kurumlardaki değişim hızının yüksek olması sağlık hizmeti alanında zorlayıcı bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (54).

Motivasyon ve iş doyumunu düşük olan sağlık çalışanları hasta tedavisinde hata ve eksiklikler gibi düşük kalite sağlık hizmetinin sunulmasına neden olmaktadır. Ayrıca hastaya karşı kötü tutum, nezaketsizlik gibi davranışlar sunabilen sağlık çalışanları ilerleyen süreçlerde işe gelmeme veya geç gelme, çalışmadaki yavaşlık gibi daha büyük sorunlara sebep olabilmektedir. Bu durum hasta tedavisinin zamanında yapılmaması gibi durumlara karşılaşma olasılığını artırır, buna bağlı olarak hastanın kötü bir süreç geçirmesine ve hatalar ortaya çıkmasına sebep olabilir. Sağlık kurumu çalışanlarının düşük iş doyumluluğunun sebep olduğu düşük hasta hasta bakım kalitesi hasta sadakatinde düşüklüğe neden olmakta ve kurum karlılığını olumsuz olarak etkilemektedir (55).

Abbott ve arkadaşları sağlık uygulamaları (olgu yönetimi, yönlendirilmiş sağlık hizmeti vb.) ile hemşirelerin iş doyumunu arasındaki bağlantıya dikkat çekmiştir (56). Yönlendirilmiş, düzenli sağlık hizmetinin hemşirelerin iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi olduğunu çalışmalarında belirtmişlerdir. Kivimaki ve arkadaşlarının çalışmasında ise iş zenginliği veya çeşitliliği düzeylerinin iyi bir performans için gerekli olan iş doyumunu ve motivasyonu ile bağlantılı olduğu belirtilmiştir (57). Zenginleştirilmiş işler ile meşgul olan hemşirelerin diğer çalışan hemşirelere oranla daha fazla iş doyumunu ve motivasyona sahip olduğu raporlanmıştır.

Kangas ve arkadaşlarının çalışmasında farklı organizasyon yapılarının veya hemşirelik bakımının hasta ve hemşire doyumlarını etkilemediğini belirlenmiştir (58). Hemşirelerin iş doyumunda asıl ve en önemli etki faktörünün iş yerindeki destek ortamı olduğu öne sürülmüştür. Bu destek ortamının sağlanması için yönetici hemşirelerin etkin rol oynaması ve sağlık hizmetinde gerçekleşebilecek ve çalışan hemşireleri olumsuz yönden etkileyecek bir hataları önceden gözlemleyip aksiyon alması gerekmektedir.

Tovey ve Adams, hemşirelerin iş doyumsuzluğu veya memnuniyetsizliğini etkileyen anahtar faktörleri belirlemişlerdir (59). Bunlar iş ilişkileri (özellikle yönetim birimi ile ilgili olanlar), personel eksikliği, zayıf bakım standartları üzerine yaşanan profesyonel kaygı ve dışsal iş baskıdır. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışma ortamında oluşan bir eksiklik veya iletişimsizlik hemşireleri etkilemekte, bu konuda yönetici hemşirelere sorumluluk düşmektedir.

#### **4.11 Yönetici ve Çalışan Hemşire Açısından Motivasyon ve İş Doyumunun Önemi**

Motivasyon kavramı, sağlık yönetiminin ana konularından biridir ve hemşirelik hizmetlerinin yönetimi ve yönetici, lider hemşireler açısından büyük önem taşımaktadır (60). Yönetici hemşireler motivasyon araçlarını kullanarak, işe geç gelme, işe devamsızlığı azaltma, sorun çözme becerisi kazandırma, etik davranışlar kazandırma ve hemşirelerin yeniden motivasyonlarını sağlamak gibi konularda sonuçlar elde etmektedir (32,39,49). Motivasyon çalışmalarında çalışanlara destek olacak lider yöneticilerin varlığı büyük önem taşımaktadır. Motivasyonun psikolojik ve duygusal bir süreç olduğunu bilen yönetici hemşireler, çalışanların çalışma ortamlarını ve nasıl bir ortama ihtiyaç duyduklarını belirlemelidir. Ayrıca çalışanların motive olmaları, başka bir deyişle güdülenmeleri için gerekli motivasyon araçlarını sağlamalıdır (61). Bu araçlar hemşirelerin bireysel özelliklerine göre belirlenip, başarı düzeylerini arttırmalıdır. Ayrıca çalışan hemşirelerin motivasyonlarındaki başarı düzeyleri düzenli olarak ölçülmeli, başarılı motivasyon araçları uygulanmalıdır (32).

Motivasyon, ekip üyesi hemşirelere yapmak istemedikleri görevleri yaptırabilmek açısından liderlik etkilerine sahiptir (61). Motivasyonun aracılığı sayesinde çalışan hemşireler, hastalara kendi sağlıkları üzerine daha etkin sorumluluk almaları konusunda yardım eder ve hastaların durumlarını, davranışlarını anlamada iç görü kazanır (62). Yönetici hemşirelerin çalışan hemşire motivasyonlarını sağlaması ile:

- Kişilerarası olumlu rekabeti geliştirme,
- Toplumsal gereksinimlerini karşılama,

- Bireysel iş ve sosyal yaşam doyumunu sağlama,
- Bireysel yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlama,

gibi yararlar sağlanır.

İş doyumunu ise motivasyon sürecinin bir sonucu olmakla beraber, yöneticilerin, çalışan bireylerin iş doyumunu arttırmak için motivasyonlarını arttırmaya gereksinim duydukları belirlenmiştir (30). Bu doğrultuda hemşirelerin iş doyumunu arttırmak için güdüsel gereksinimleri mutlaka karşılanmalıdır. Eğer hemşireler işlerinden doyum duyarsa, işgücü devri, işten ayrılma, işe gelmeme, devamsızlıklar gibi durumlar azalacak ve hasta bakım kalitesi artacaktır (63).

## **5. MATERİYAL VE METHOD**

### **5.1 Araştırmanın Tipi**

Araştırma tanımlayıcı kesitsel türde bir araştırma olarak ‘Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Motivasyon ve İş Doyumu Düzeyleri’ni belirlemek amacıyla yapılmıştır.

### **5.2 Araştırmanın Yeri ve Zamanı**

Araştırma İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan özel bir vakıf üniversite hastanesinde yürütülmüştür. Veriler 1 Haziran 2017- 1 Şubat 2017 tarihleri arasında toplanmıştır.

### **5.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evrenini İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan özel bir vakıf üniversite hastanesinin çeşitli sağlık bölümlerinde çalışan 450 hemşire oluşturdu.

Araştırmaya katılmayı kabul eden, araştırmanın yapıldığı tarihlerde izinli veya raporlu olmayan, geri dönüşümü boş bırakılan, eksik doldurulan ve hatalı doldurulan anketlerden 13 tanesi analiz dışı bırakılmış olup, araştırma örneklemini toplamda 437 hemşireden oluşmuştur.

### **5.4 Araştırmanın Uygulanması**

Araştırma İstanbul İli Avrupa bölgesinde bulunan özel bir vakıf üniversite hastanesinde aktif çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden hemşireler ile veri

toplama araçlarının (Sosyodemografik Bilgi Formu), (Motivasyon Kaynakları Envanteri ve İş Doyumu Ölçeği) yüz yüze görüşülerek doldurulmuştur.

### **5.5 Araştırmanın Değişkenleri**

**Bağımlı Değişkenler:** Farklı birimlerde ve pozisyonlarda çalışan hemşirelerin iş doyum ölçeği ve motivasyon kaynakları envanteri ile ilgili ölçeklerin alt boyutları.

**Bağımsız Değişkenler:** Hemşirelerin sosyodemografik özellikleri.

### **5.6 Veri Toplama Araçları ve Özellikleri**

Araştırma verileri için araştırmacı tarafından ilgili literatürün incelenmesiyle oluşturulan:

Sosyodemografik Bilgi Formu (Ek 1)

Motivasyon Kaynakları Envanteri (Ek 2)

İş Doyum Ölçeği (Ek 3) kullanılmıştır.

#### **5.6.1 Sosyodemografik Bilgi Formu**

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla literatür taraması doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanıp hemşirelere gönderilmek üzere sosyodemografik bilgi formu oluşturulmuştur. Bilgi formu hemşirelerin tanıtıcı özellikleri (yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, meslekte çalışma süresi, bu kurumda çalışma süresi, çalışılan birim, pozisyon, çalışma şekli, ilgili kurumda kaç farklı birimde çalışıldığı) içeren 9 soru ve motivasyon ile hemşirelik mesleğini seçimleri ve yaklaşımlarını içeren 2 soru olmak üzere 11 sorudan oluşmaktadır

### 5.6.2 İş Doyumu Ölçeği

İş doyum ölçeği Japonya’da Muyo ve arkadaşları tarafından 2014 yılında geliştirilmiş bir ölçektir. 28 sorudan oluşan iş doyum ölçeğinde 4 alt boyut bulunmaktadır. Bu 4 alt boyut, “İşle İlgili Olumlu Duygular”, “Üstlerden Uygun Destek”, “İşyerinde Algılanan Önem” ve “Keyifli Çalışma Ortamı” olup bu ölçeğe ait güvenirlik ölçüsü olan Cronbach’s alfa değeri 0,903 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışması Aysun TÜRE YILMAZ ve Aytolan YILDIRIM tarafından yapılmıştır. Ölçek güvenilir bulunmuştur.

Orjinal ölçeğin; 28 maddelik ölçeğin 7. ve 21. maddeleri ters yönde puanlanmaktadır. Ölçeğin kesme noktası bulunmamaktadır. Ölçekten alınan puan 5’e doğru yükseldikçe iş doyumunu yüksek, 1’e doğru indikçe iş doyumunu düşük olarak değerlendirilmektedir.

### 5.6.3 Motivasyon Kaynakları Envanteri

J.E.Barbuto ve R.W. Scholl tarafından 1998 yılında geliştirilen “Motivasyon Kaynakları Envanteri” oluşturmuştur. Envanter önce 78 maddelik ölçek şeklinde hazırlanmış, sonra uzmanlarca teorik tanımlara uygunluğu, aşırılıkları incelenmiş ve 60 maddeye indirilmiştir.

2000 yılında Necla Dölek tarafından Türkçeye çevrilen envanterin geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmış olup, Prof. Dr. İsmail Ataay, Prof. Dr. Güngör Oral, Prof. Dr. Mehtap Köktürk, Doç. Dr. Ömer Sağdullah, Yard. Doç. Dr. Oya Özçelik tarafından geçerlik güvenirlik çalışması yapılmıştır. Cronbach’s alfa değeri 0,807 bulunmuştur. Ölçek güvenilirirdir.

Ölçeğin Alt Grupları: “ Sadece eğlenceli şeyleri yapmaktan hoşlanırım.” ; “Çalıştığım yerden, yaptığım işten hoşlanmazsam ayrılırım.” ; “Daha eğlenceli başka bir şey yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.” ; “İş seçiminde genellikle en eğlenceli görünen işi seçerim.” ; “ Zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok keyif aldığım kişidir.” ; “ İki iş arasında tercih yapıldığında, en önemli kriter hangisinin daha eğlenceli olduğudur.” Maddeleri kapsayan “ İç güdüsel süreç alt grubu” dur “İş esnasında ne kadar gayret sarfedeceğimi iş gereksinimleri belirler.” ; “ Bir günlük ücret veriyorlarsa bir günlük iş yaparım.” ; “ Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışabilirim.” ; “ İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.” ; “ İşte haftanın en sevdiğim günü ücret ödenen günüdür.” ; “ İnsanlar daha iyi iş fırsatları için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmaktadırlar.” “ Araçsal alt grubu” dur . “Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.” ; “ Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.” ; “ Eğer bir projenin sonunda halkın takdiri varsa, o projede daha fazla çalışırım.” ; “ İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi tercih ederim.” ; “ Çok arkadaşı olanlar hayatlarını dolu dolu yaşarlar.” ; “ Çabamın kurumdaki en yetkili kişilerce görülebileceğini bilirsem var gücümle çalışırım.” Maddelerini kapsayan “ Dış benlik kavramı alt grubu” dur . “Aldığım kararlar kendim için koyduğum yüksek standartları yansıtır.” ; “ Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir şirkette çalışmak benim için önemlidir.” ; “ Kişisel davranış standartlarımla tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.” ; “ Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum. “ ; “ Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.” ; “ Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmeye gereksinim duyarım.” Maddelerini kapsayan “İçsel benlik kavramı alt grubu” dur . “Misyonusunu onaylamadığım bir kurumda çalışmam.” ; “ Kurumun hedefine ulaşmasında sıkı çalışacaksam önce bir nedene inanmam gerekir. “ ; “ Bu nedene inanmıyorsam çok çalışmam.” ; “ Çalışacağım kurumu seçerken inanç ve değerlerimi savunana ararım.” ; “ Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.” ; “ Eğer bir kurum onaylamadığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.” Maddelerini kapsayan “ Hedef içselleştirme alt grubu” dur. Ölçekteki her madde 1 “ Kesinlikle

katılmıyorum” ile 7 “ Kesinlikle katılıyorum” arasında sırasıyla 1,2,3,4,5,6,7 şeklinde değerlendirilecek şekilde düzenlenmiştir.

Motivasyon Kaynakları Envanterinde bireylerin aldıkları puanların artması bireyin motivasyonunda ilgili alt grubun etkisini ifade etmektedir. Motivasyon Kaynakları Envanteri alt gruplarının tanımlanması;

- **İç güdüsel süreç alt grubu:** Bireylerin doğuştan gelen; akıl ve düşünceden bağımsız olarak, her türlü bilinçsiz hareket ve davranışla doyum sağlamak istemesi.
- **Araçsal süreç alt grubu:** Bireylerin yapacakları işlerde kendilerine doyum sağlayan faktörlere ‘ücret, kıdem, vs.’ önem vermesi.
- **Dış benlik kavramı alt grubu:** Bireylerin başkaları tarafından takdir ve saygı görmek istemesi.
- **İçsel benlik kavramı alt grubu:** Bireylerin başkalarının takdirine ihtiyaç duymadan, kendi yaptıklarıyla tatmin olacağını bilerek yaptıkları davranışlar.
- **Hedef içselleştirme alt grubu:** Bireylerin yapacakları işte kendi inanç, değer ve hedeflerine göre hareket etmek istemesi.

## 5.7 Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 21.0 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda HİDÖ ve MKE ‘nin normal dağılım ( $p>0,05$ ) gösterdiği görülmüştür. HİDÖ alt boyutlarının ve MKE’nin içsel motivatörler alt boyutunun normal olmayan dağılıma ( $p<0,05$ ) ve dışsal motivatörler, içgüdüsel süreç motivatörleri, hedef içselleştirme, araçsal motivatörler alt boyutlarının normal dağılıma ( $p>0,05$ ) sahip olduğu belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda verilerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler gösterilmektedir.



**Tablo 5.7 Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

İncelenen Özellik	İstatistiksel Yöntemler
Katılımcıların bireysel ve mesleki özellikleri	Sayı, yüzde, ortalama
Ölçeklerin iç tutarlılığı	Cronbach alfa katsayısı
Ölçeklerden alınan puanlar	Ortalama
Normal Dağılım	Kolmogorov-Smirnov
HİDÖ ve MKE'den alınan puan ortalamalarının bireysel ve özellikler ile karşılaştırılması	Bağımsız gruplarda t-testi Tek yönlü varyans analizi Tukey HSD testi
HİDÖ ve MKE'den alınan puan ortalamalarının kurumdaki pozisyon ile karşılaştırılması	Mann Whitney-U testi Bağımsız gruplarda t-testi
Ölçeklerden alınan puanlar arasındaki ilişki	Pearson korelasyon analizi

### 5.7.1 Hemşire İş Doyum Ölçeği ile Motivasyon Kaynakları Envanteri Ana Boyutları Arasındaki Korelasyon

İki farklı ölçeğin (hemşirelik iş doyum ve motivasyon kaynakları envanterinin) geçerlilik ve güvenilirlikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 5.7.1 HİDÖ ve MKE Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Değerleri (N=437)**

Ölçekler ve Alt Boyutları	r Değeri				
	İşle ilgili olumlu duygular	Üstlerden uygun destek	İşyerinde algılanan önem	Keyifli çalışma ortamı	HİDÖ
İşsel Motivatörler	0,138*	0,195**	0,255**	0,081	0,209**
Dışsal Motivatörler	0,055	-0,001	-0,008	0,048	0,029
İçgüdüsel Süreç Motivatörleri	-0,113***	0,001	-0,032	0,01	-0,042
Hedef İçselleştirme Motivatörleri	0,005	0,048	0,053	0,007	0,036
Araçsal Motivatörler	-0,057	-0,004	-0,034	-0,05	-0,043
MKE	0,009	0,072	0,072	0,029	0,058

*r = Pearson korelasyon kat sayısı \* $p < 0,01$  \*\* $p < 0,001$  \*\*\* $p < 0,05$*

İş doyum ve motivasyon ana boyutları birbirine bağlanmıştır. HİDÖ ile MKE puan ortalamaları arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelendiğinde; hemşirelerin HİDÖ ile MKE puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). MKE'nin içsel süreçler alt boyutu ile HİDÖ ( $r=0,209$ ;  $p<0,001$ ) ve içsel motivatörler ( $r=0,138$ ;  $p<0,01$ ), üstlerden uygun destek ( $r=0,195$ ;  $p<0,001$ ), işyerinde algılanan önem ( $r=0,255$ ;  $p<0,001$ ) alt boyutları arasında pozitif yönde çok zayıf ilişki olduğu saptanmıştır. MKE'nin içgüdüsel süreç motivatörleri alt boyutu ile HİDÖ'nin işle ilgili olumlu duygular alt boyutu arasında negatif yönde çok zayıf ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=-0,113$ ;  $p<0,05$ ).

### 5.7.2 Hemşire İş Doyum Ölçeği ile Motivasyon Kaynakları Envanteri Güvenirlilik Çalışması

Verilerin analizi kapsamında ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması için Cronbach's Alpha Katsayıları çıkarılmıştır. Aşağıdaki tabloda ölçeklerdeki maddelerin daha önceki yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarından aldıkları puanlar ile bu çalışmada elde edilen puanlar görülebilir.

**Tablo 5.7.2 HİDÖ ve MKE ile Alt Boyutların Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması**

Ölçekler ve Alt Boyutları	Croanbach's Alfa		Madde Dağılımı
	Geçerlik ve Güvenirlilik	Ede 2018	
<b>HİDÖ</b>	0,97	0,90	
İşle ilgili olumlu duygular	0,98	0,71	1,2,3,4,5,6,7,8
Üstlerden uygun destek	0,71	0,93	9,10,11,12,13,14
İşyerinde algılanan önem	0,96	0,70	15,16,17,18,19,20,21,22
Keyifli çalışma ortamı	0,97	0,77	23,24,25,26,27
<b>MKE</b>	0,84	0,87	
İçsel Motivatörler	0,78	0,78	7,19,20,21,22,23,24,30
Dışsal Motivatörler	0,77	0,72	13,14,15,16,17,18
İçgüdüsel Süreç Motivatörleri	0,68	0,76	1,2,3,4,5,6
Hedef İçselleştirme	0,68	0,71	25,26,27,28,29
Motivatörleri	0,68	0,80	8,9,10,11,12
Araçsal Motivatörler			

Analiz sonucunda Hemşire İş Doyum Ölçeği ve Motivasyon Kaynakları Envanteri puanları 0,70'ten fazla olduğu görülmüş ve ölçekler güvenilir bulunmuştur.

### **5.8 Araştırmanın Etik Yönü**

İstanbul Medipol Üniversite Hastanesinden çalışmanın yürütülebilmesi için izin belgesi (Ek 4) ve İstanbul Medipol Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan etik kurul onayı alınmıştır. Çalışmaya katılan hemşirelere araştırmanın içeriği ve amacı hakkında yazılı bilgi verilmiş, izinleri alınmıştır. Çalışmaya dahil olan hemşirelerden elde edilen bilgiler sadece bu araştırma için kullanılmıştır ve gizli tutulmuştur.

### **5.9 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, İstanbul Medipol Üniversite Hastanesinde yapılmış olup, araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 437 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular Medipol Üniversite Hastanesinde çalışan ve çalışmaya katılmayı kabul eden hemşirelerle sınırlıdır. Sonuçlar tüm hemşireler için genellemez ve Haziran-Ağustos ayları 2017 tarihi ile sınırlıdır.

## 6. BULGULAR

İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan özel bir vakıf üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin motivasyon ve iş doyumunu düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde verilmektedir. İlk kısımda hemşirelerin demografik bilgilerini içeren tanımlayıcı bulgular yer almaktadır. İkinci kısımda ise yapılan istatistiksel değerlendirmeler yer almaktadır.

### 6.1 Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde çalışmaya katılan hemşirelerin demografik bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmaya dahil edilen hemşire sayısı 437'dir.

Bireylerin tanımlayıcı bulguları aşağıdaki Tablo 6.1'de verilmiştir.

**Tablo 6.1:Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Tanımlayıcı Bulguları**  
(n=437)

Özellikler	Sayı	Yüzde
<b>Yaş Grupları (25,71 ± 6,08 Min: 18, Max:59)</b>		
21 yaş ve altı	74	16,9
22-25 yaş	204	46,7
26-29 yaş	80	18,3
30 yaş ve üzeri	79	18,1
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	361	82,6
Erkek	76	17,4
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	128	29,3
Bekâr	309	70,7
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Sağlık Meslek Lisesi	144	33,0
Ön Lisans	78	17,8
Lisans	188	43,0

Lisansüstü	27	6,2
<b>Mesleki Deneyim Süresi</b>		
1	199	45,5
2	125	28,6
3	113	25,9
<b>Kurumsal Deneyim Süresi</b>		
1	191	43,7
2	64	14,6
3	182	41,7
<b>Çalışılan Pozisyon</b>		
Yönetici Olmayan Hemşire	388	88,8
Yönetici Hemşire	49	11,2
<b>Çalışılan Birimler</b>		
Yatan Hasta Servisi	121	27,7
Yoğun Bakım Ünitesi	116	26,5
Diğer Birimler	101	23,1
Acil Servis	59	13,5
Ameliyathane	25	5,7
Poliklinik	15	3,4
<b>Çalışma Şekli</b>		
Gündüz Ağırlıklı	129	29,5
Gece-Gündüz	308	70,5
<b>Çalışılan Birim Sayısı</b>		
1	40	9,2
2	81	18,5
3	316	72,3
<b>Motivasyona Yönelik Düşünceleri</b>		
Her Zaman motiveyim	137	31,4
Bazen motiveyim	268	61,3
Hiçbir Zaman motive değilim	32	7,3
<b>Hemşireliğe Yönelik Düşünceleri</b>		
İsteyerek seçtim, hala seviyorum	244	55,8
İsteyerek seçtim, şimdi pişmanım.	65	14,9
İstemeyerek seçtim, ama artık seviyorum	98	22,4
İstemeyerek seçtim ve hala sevmiyorum.	30	6,9

Katılımcıların yaşları 18 ile 59 arasında değişirken ortalaması 25,71 (+6,08), meslekteki çalışma süre ortalaması ise 4,4 (+2,1) ve bu hastanede çalışma ortalama süresi 1,51 (+0,84)' tür. Hemşirelerin %80,1'i 18-28 yaş grubu aralığında yer alırken, %14,9'u 29-39, %4,1'i ise 40-50 yaş grubu içerisindedir. Çalışmaya katılan hemşirelerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde % 82,6'sı Kadın, %17,4 'ü Erkektir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin öğrenim durumları incelendiğinde % 33'ünün lise, % 17,8'inin ön lisans, % 43,0 'ü lisans ve % 6,2' sinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Hemşirelerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, % 29,3 'ünün evli, % 70,7'sinin bekar olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslekte çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, hemşirelerin %45,5'i 2 yıl ve altı, %28,6'sı 3 ile 5 yıl arasında ve %25,9'unun ise 6 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Hemşirelerin çalışmanın yapıldığı kurumdaki deneyim sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, %43,7 'sinin 1 yıl, % 14,6'sının 2 yıl, % 41,6'sının ise 3 yıl ve üzeri deneyimle ilgili kurumda çalıştıkları belirlenmiştir.

Hemşirelerin ilgili kurumda çalıştıkları birimlere göre dağılımları incelendiğinde, % 9,2'sinin Dahiliye biriminde, % 18,5' inin Cerrahi biriminde, % 5,7'sinin Ameliyathane biriminde, % 13,5'inin Acil Servis biriminde, % 3,4'ünün Poliklinik biriminde, % 26,5'inin Yoğun Bakım Biriminde ve % 23,1'nin diğer birimlerde çalıştığı tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları pozisyona göre dağılımlarına bakıldığında, % 88,8'inin Servis (Klinik) Hemşiresi pozisyonunda, % 11,2'sinin Yönetici Hemşire (Baş Hemşire, Baş H. Yardımcısı, Sorumlu Hemşire, Eğitim Hemşiresi, Ekip Lideri) pozisyonunda çalıştığı belirlenmiştir. Hemşirelerin çalışma şekillerine göre dağılımı incelendiğinde, % 29,5'inin gündüz, % 70,5'inin hem gece hem gündüz olmak üzere çalıştığı tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan hemşirelerin ilgili kurum içerisinde farklı birimlerde çalışma sayılarına göre dağılımları incelendiğinde, % 9,2'sinin 1 farklı birimde, %18,5'inin iki farklı birimde ve %72,3'ünün ise 3 ve üzeri farklı birimde çalıştığı görülmüştür.

Çalışma kapsamında hemşirelerin demografik bilgileri toplanırken motivasyon düzeylerini belirtmeleri istenmiş, % 31,4'ünün "Her zaman motiveyim", % 61,3'ünün "Bazen Motiveyim" ve % 7,3'ünün "Hiç motive değilim" cevaplarını verdikleri belirlenmiştir.Çalışmaya katılan hemşirelerin hemşirelik mesleğini seçimleri ve yaklaşımları sorulmuş, % 31,4'ünün "İsteyerek seçtim, hala seviyorum", % 14,9' unun "İsteyerek seçtim, şimdi pişmanım", % 22,4'ünün "İstemeyerek seçtim, ama artık

seviyorum” ve % 6,9’unun “İstemeyerek seçtim ve hala sevmiyorum” cevaplarını verdikleri tespit edilmiştir.

## **6.2 Hemşirelerin Her İki Ölçekte Yer Alan İfadelere Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan hemşirelerin sırasıyla İş Doyumu Ölçeği ve Motivasyon Kaynakları Envanterinde yer alan ifadelere katılma düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

**Tablo 6.2.1 : Yönetici Olan ve Yönetici Olmayan Hemşirelerin İDO'de Yer Alan İfadelere Katılım Düzeyleri (n=437)**

HEMŞİRE İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1	Şu anki işimle gurur duyuyorum.	% n 3,4 15	4,8 21	14,0 61	45,3 198	32,5 142	3,9863	0,98372
2	Hemşirelik bakımı vermek, yapmak istediğim iştir.	% n 4,1 18	6,4 28	18,1 79	49,9 218	21,5 94	3,7826	0,98887
3	İşimin motive edici olduğunu düşünüyorum.	% n 8,7 38	12,1 53	27,9 122	36,8 161	14,4 63	3,3616	1,13420
4	Bu hastanede çalışmak, kendimi geliştirmeme yardımcı oluyor.	% n 4,6 20	10,8 47	24,9 109	41,4 181	18,3 80	3,5812	1,04965
5	İşimi ilginç buluyorum.	% n 6,2 27	16,0 70	20,8 91	38,2 167	18,8 82	3,4737	1,14834
6	İşimin anlamsız olduğunu düşünüyorum.	% n 54,9 240	27,2 119	6,9 30	6,9 30	4,1 18	1,7803	1,10349
7	Hastaların iyileşmesine yardımcı olmak, beni hemşire olarak çalışmaya motive ediyor.	% n 3,2 14	1,4 6	6,6 29	43,5 190	45,3 198	4,2632	0,89178
8	İşyerimde iyi örnek alınacak hemşireler var.	% n 3,7 16	5,5 24	16,7 73	45,8 200	28,4 124	3,8970	0,99582
9	İşyerimde yönetici hemşire, takdir etmek ve teşekkür etmek için sık sık hemşirelerle konuşur.	% n 13,0 57	15,3 67	25,9 113	31,8 139	14,0 61	3,1831	1,23347
10	İşyerimde bir sorun olduğu zaman, yönetici hemşire, bu sorunla uygun bir şekilde ilgilenir.	% n 5,5 24	9,4 41	19,7 86	46,5 203	19,0 83	3,6407	1,06292
11	Yönetici hemşire, tavsiyelerde bulunarak ilerlememe ve gelişimime yardımcı olur.	% n 5,7 25	11,4 50	19,7 86	44,4 194	18,8 82	3,5904	1,09175
12	Yönetici hemşireye açık yüreklilikle danışabilirim.	% n 4,6 20	7,1 31	20,4 89	45,3 198	22,7 99	3,7437	1,03083
13	İşyerimde yönetici hemşire, hemşirelere, çalışma politikaları ve hedefleri konusunda ayrıntılı açıklamalar yapar.	% n 3,7 16	8,2 36	21,5 94	48,3 211	18,3 80	3,6934	0,98254



14	Yönetici hemşire, beni adil bir şekilde değerlendirir.	% n	6,9 30	8,7 38	23,3 102	43,2 189	17,8 78	3,5652	1,09145
15	Hemşirelik bakımı verirken her zaman, bu bakımı geliştirmenin yollarını düşünürüm.	% n	2,1 9	1,4 6	9,6 42	57,2 250	29,7 130	4,1121	0,78913
16	Toplantılarda fikirlerimi ifade edebilirim.	% n	1,8 8	5,9 26	21,7 95	50,3 220	20,1 88	3,8101	0,88726
17	Önerilerim, işyerinde dikkate alınır.	% n	3,4 15	10,5 46	35,7 156	38,9 170	11,4 50	3,4439	0,94563
18	İşyerinde rolümü yerine getiririm.	% n	1,1 5	1,6 7	7,1 31	56,1 245	34,1 149	4,2037	0,73396
19	Hasta bakımı konusunda, diğer profesyonellere danışabilirim.	% n	2,7 12	2,5 11	7,8 34	53,1 232	33,9 148	4,1281	0,86579
20	Hekimlere, fikirlerimi belirtemem.	% n	36,8 161	30,7 134	19,0 83	8,2 36	5,3 23	2,1442	1,15924
21	İş arkadaşlarımla bazen övgü ve takdirlerini alırım	% n	3,2 14	6,2 27	15,8 69	58,8 257	16,0 70	3,7826	0,89896
22	Hastalar ve ailelerinin bana güvendiğini hissederim.	% n	1,4 6	3,0 13	9,2 40	53,1 232	33,4 146	4,1419	0,80595
23	Hastanemiz, bireysel koşullarımızı dikkate alarak esnek bir şekilde çalışmamıza olanak sağlar.	% n	18,1 79	18,3 80	25,9 113	25,6 112	12,1 53	2,9542	1,28424
24	İş hayatımla özel hayatımı dengeleyebilirim.	% n	5,7 25	7,8 34	21,3 93	43,9 192	21,3 93	3,6728	1,07110
25	Çalıştığım hastanede yeterli sayıda personel görevlendirilir.	% n	22,4 98	18,3 80	25,2 110	24,7 108	9,4 41	2,8032	1,29136
26	Yaptığım işin karşılığında yeterli maaş alırım.	% n	32,3 141	23,8 104	24,7 108	14,2 62	5,0 22	2,3593	1,21023
27	İşyerimde izin konusundaki taleplerimiz kabul edilir	% n	7,1 31	7,8 34	26,1 114	43,5 190	15,6 68	3,5263	1,06975

Hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterine verdikleri cevaplar incelendiğinde öne çıkan sonuçlar şunlardır:

Hemşirelerin “Şu anki işimle gurur duyuyorum.” önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde % 45,3’ü “Katılıyorum”, %32,5 ‘u ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermişlerdir. %14’ü bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Hemşirelerin “Hemşirelik bakımı vermek, yapmak istediğim iştir.” önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde % 49,9 ‘u “Katılıyorum”, % 21,5 ‘i

“Kesinlikle katılıyorum” cevaplarını vermişlerdir. %18,1’lik kısım kararsız olduğunu ifade ederken % 10 civarında bir sayıda bulunan hemşireler bu önermeye olumsuz cevap vermişlerdir.

Hemşirelerin “İşimi motive edici olduğunu düşünüyorum” önermesine verdikleri cevaplara bakıldığında %36,8 ‘ “Katılıyorum” cevabını vermiş, %27,9 u ise “Kararsızım” cevabını vermiştir. Hemşirelerin “%41,4 lük kısmı, bu hastanede çalışmanın kendilerini geliştirmelerine yardımcı olduğuna belirtirken, %18,3 lük kısımda bu öneriye kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Ayrıca %15,4 lük kısımda bu hastanede çalışmanın kendilerini geliştirmediklerini belirtmiştir.

Hemşireler %57 gibi kuvvetli bir oranla işlerini ilginç bulmuş, %22,2 gibi bir kısmı ise işlerine sıradan bir gözle bakmıştır. Hemşireler “Hastaların iyileşmesine yardımcı olmak, beni hemşire olarak çalışmaya motive ediyor” önermesine %88,8 lik bir oranla katılıyorum cevabı verirken %4,6 lik bir kısım bu önermeye katılmıyorum cevabını vermiştir. %6,6 lik kısım ise bu önerme ile ilgili kararsız olduklarını belirtmiştir.

Hemşirelerin %65,5 lik kısmı çalıştığı iş yerinde bir sorun olduğu zaman yönetici hemşirenin bu sorunla uygun bir şekilde ilgilendiği önermesine katıldığını belirtmiştir.%14,9 luk kısım ise yönetici hemşirelerin çalışanlarının sorunları ile uygun bir şekilde ilgilenmediğini düşünmüştür. Çalışanların %68 lik kısmı yönetici hemşirelerine açık yüreklilikle danışabildiğini ifade ederken %11,7 lik kısım ise yönetici hemşirelerine danışamadıklarını ifade etmiştir.

Hemşirelerin %61 lik kısmı, yönetici hemşirenin kendilerini adil bir şekilde değerlendirdiğini düşünmüştür.Ancak %23,3 lük kısım ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmiştir.Ayrıca %15,6 lik kısım ise yönetici hemşirelerinin kendilerine adil bir şekilde değerlendirmediklerini ifade etmiştir. Hemşireler “Hemşirelik bakımı verirken her zaman bu bakımı geliştirmenin yollarını düşünürüm” önermesine %86,9 gibi büyük bir oranda katıldıklarını ifade etmişlerdir.Aynı zamanda %3,5 lik çok küçük bir kesimde bu önermeye katılmadıklarını belirtmiştir.

Hemşirelerin %70,4 lük kısmı toplantılarda fikirlerini ifade edebildiklerini düşünürken %21,7 lik kısımda bu konuda kararsız olduğunu ifade etmiştir.

Hemşirelerin “İş yerimde rolümü yerine getiririm” önermesine %90,2 gibi çok büyük oranda katıldıklarını görmekteyiz ve sadece %2,7 lik kısmı bu önermeye katılmamıştır Hemşireler %67,5 gibi büyük bir oranda “hekimlere fikirlerimi belirtemem” önermesine katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanlar hastalar ve ailelerinin kendilerine güvendiğine %86,5 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. Hemşirelerin %65,2 lik kısmı iş hayatıyla özel hayatını dengeleyebildiklerini belirtmişlerdir. Ancak %21,3 lük kısım ise bu önerme hakkında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Hemşirelerin %56 ,1 lik kısmı yaptıkları iş karşılığında yeterli maaşı alamadıklarını ifade ederken sadece %5 lik kısmı yeterli maaş aldıklarını belirten önermeye kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

**Tablo 6.2.2 : Yönetici olan ve Yönetici Olmayan Hemşirelerin MKE’de Yer Alan İfadelere Katılım Düzeyleri (n=437)**

MOTİVASYON KAYNAKLARI ENVANTERİ		1 KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7 KESİNLİKLE KATILIYORUM	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
1.İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım	%	29,1	12,6	11,2	17,4	11	5,3	13,5	3,3844	2,09708
	n	127	55	49	76	48	23	59	2,0297	1,69498
2.İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim	%	60,4	17,2	5	5,7	4,8	1,8	5	2,9222	2,01449
	n	264	75	22	25	21	8	22	4,4165	2,09860
3.İş seçerken genellikle bana hoş görünen işi seçerim	%	38	14,4	11,4	12,8	8,9	5,7	8,7	3,6110	2,10279
	n	166	63	50	56	39	25	38	3,7391	2,05334
4.İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.	%	14,6	8,2	10,3	15,8	13	14,6	23,3	4,6453	1,96648
	n	64	36	45	69	57	64	102	3,2494	2,14273

5. İki kişi arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.	%	24	14,2	10,5	15,1	14,6	7,1	14,4	4,3638	2,28133
	n	105	62	46	66	64	31	63	3,6384	2,07921
6. Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılıyorum.	%	19	14	15,3	17,4	10,3	8,2	15,8	3,8375	2,28149
	n	83	61	67	76	45	36	69	4,7437	2,06949
7. İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi işin gereksinimleri (iş yapılması gerekenler) belirler.	%	9,2	8,9	9,4	18,8	13,3	15,6	24,9	4,1259	2,03754
	n	40	39	41	82	58	68	109	2,6316	1,79301
8. Bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım.	%	31,4	16,5	9,8	14,2	8,2	6,2	13,7	4,1991	1,90586
	n	137	72	43	62	36	27	60	4,8352	1,85861
9. Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem daha fazla çalışabilirim.	%	19,5	8,5	9,2	11,2	10,3	13,7	27,7	3,7895	1,92439
	n	85	37	40	49	45	60	121	5,3959	1,82145
10. İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.	%	24,5	11,9	10,3	17,4	12,4	11,7	11,9	5,5080	1,59646
	n	107	52	45	76	54	51	52	5,8902	1,56417
11. İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.	%	23,8	14,6	8,7	11,7	11	8,5	21,7	5,8169	1,50637
	n	104	64	38	51	48	37	95	5,2426	1,69476

12.İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.	%	11	8,9	7,8	13,5	14,2	15,1	29,5	5,7094	1,49471
	n	48	39	34	59	62	66	129	5,7025	1,50787
13.Benim için davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.	%	16,7	8,2	12,6	18,3	13	14,6	16,5	4,9130	1,82031
	n	73	36	55	80	57	64	72	5,3867	1,63508
14.Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.	%	37,8	19,9	14	14	5	3	6,4	4,0915	1,99445
	n	165	87	61	61	22	13	28	5,3066	1,69248
15.Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.	%	11,4	10,1	15,6	16,5	18,3	12,8	15,3	5,2288	1,66116
	n	50	44	68	72	80	56	67	3,9153	2,08416
16.İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.	%	8,2	4,6	11	14,9	18,5	18,5	24,3	3,3844	2,09708
	n	36	20	48	65	81	81	106	2,0297	1,69498
17.İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.	%	17,8	10,1	15,3	21,5	14,6	8,5	12,1	2,9222	2,01449
	n	78	44	67	94	64	37	53	4,4165	2,09860
18.Emeğime kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.	%	5,5	3,9	8,2	9,4	15,1	16,7	41,2	3,6110	2,10279
	n	24	17	36	41	66	73	180	3,7391	2,05334

19.Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.	%	3	3,2	5,9	11,4	17,2	22,9	36,4	4,6453	1,96648
	n	13	14	26	50	75	100	159	3,2494	2,14273
20.Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.	%	3,7	1,6	4,6	6,4	10,5	22,4	50,8	4,3638	2,28133
	n	16	7	20	28	46	98	222	3,6384	2,07921
21.Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.	%	3	1,8	3,9	8	13,7	24,3	45,3	3,8375	2,28149
	n	13	8	17	35	60	106	198	4,7437	2,06949
22.Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.	%	4,3	3,9	8	13,5	17,2	23,3	29,7	4,1259	2,03754
	n	19	17	35	59	75	102	130	2,6316	1,79301
23.Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	%	2,7	1,8	5,3	8,2	14,4	28,8	38,7	4,1991	1,90586
	n	12	8	23	36	63	126	169	4,8352	1,85861
24.Beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.	%	2,3	2,3	5,9	8	15,8	25,2	40,5	3,7895	1,92439
	n	10	10	26	35	69	110	177	5,3959	1,82145
25.Bir kurumun üstlendiği/benimsediği	%	4,6	8	11	16,7	14	19,2	26,5	5,5080	1,59646
	n									

i görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.	n	20	35	48	73	61	84	116	5,8902	1,56417
26.Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.	%	4,6	2,5	5,7	11,9	19	24,7	31,6	5,8169	1,50637
	n	20	11	25	52	83	108	138	5,2426	1,69476
27.Bu nedene inanmıyorsam çok çalışmam.	%	14	10,5	15,1	19,9	11	12,4	17,2	5,7094	1,49471
	n	61	46	66	87	48	54	75	5,7025	1,50787
28.Çalışacağım Kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi savunamı ararım.	%	4,8	3	6,9	13,7	17,4	22,2	32	4,9130	1,82031
	n	21	13	30	60	76	97	140	5,3867	1,63508
29.Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.	%	5,7	1,6	7,6	12,8	20,4	25,4	26,5	4,0915	1,99445
	n	25	7	33	56	89	111	116	5,3066	1,69248
30.Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.	%	20,6	9,2	12,1	17,2	13,5	12,1	15,3	5,2288	1,66116
	n	90	40	53	75	59	53	67	3,9153	2,08416



Hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterine verdikleri cevaplar incelendiğinde öne çıkan sonuçlar şunlardır:

Çalışanlar “İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım” önermesine %29,1 oranında kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Hemşireler, işini yaparken daha çok hoşlandığı başka bir işi yapabilmek için elimdeki işi ertelerim önermesine %77,6 gibi büyük bir oranda katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Hemşireler “iş seçerken genellikle bana hoş görüneni seçerim” %38 oranında kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir.

Hemşirelerin %40,5 lik kısmı iş esnasında ne kadar gayretsiz edeceğini işin gereksinimleri belirler önermesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Hemşirelerin %47,9 luk kısmı bir günlük ücret veriliyor ise bir günlük iş yaparım önermesine katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Hemşirelerin %36,4 lük kısmı iş seçiminde genellikle en fazla ücret verilen işi seçerim önermesine katılmadıklarını belirtirken, %23,6 lük kısmı ise bu önermeyi desteklediklerini belirtmişlerdir.

Hemşirelerin %44,6 lük kısmı daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır önermesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Hemşireler “Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım” önermesine %57,7 lik bir oranla katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların iş seçerken başarılarıyla tanınmalarını sağlayacak olan işi seçtikleri %42,8 gibi bir oranla destekledikleri görülmüştür.

Hemşireler emeklerine kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirler ise var güçleriyle çalışacaklarına %41,2 oranında kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretleyerek belirtmişlerdir. Çalışanlar “Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir” önermesine %50,8 oranında kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanlar %53 oranında kendi kendilerini motive edebildiklerini düşünürken %8,2 oranında ise bu görüşe katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanların %35,7 lik kısmı bir kurumun üstlendiği misyonu onaylamıyorlarsa o kurumda çalışmayacaklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %54,2 lik kısmı çalışacağı kurumu seçerken inanç ve değerlerini savunan kurumu arayacaklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanların %51,9 luk kısmı çok çalışmaları için bir organizasyonun misyonunun kendi değerleri ile uyumlu olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

### 6.3 Araştırmaya İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışmaya katılan hemşirelere uygulanan iş doyumu ölçeği ve motivasyon kaynakları envanteriden edinilen bulgulara yer verilmiştir. Hemşirelerin İş Doyumu Ölçeği alt gruplarından aldıkları toplam puan ve ilgili alt boyut puanları ile Motivasyon Kaynakları Envanteri alt gruplarından aldıkları toplam puan ve ilgili alt boyut puanları verilmiştir. Aşağıdaki tabloda hemşirelerin ölçeklerden aldıkları puan ortalamaları ile demografik özelliklerinin karşılaştırılması verilmiştir.

Anketin bağımsız değişkenleri olan hemşirelerin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süreleri, çalıştıkları birim ve kurumdaki pozisyonlarına göre iş doyum ölçeğinden elde edilen puanlara ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Hemşire İş Doyum Ölçeğinden elde edilen puanlar Tablo 6.3.1 de verilmektedir.

**Tablo 6.3.1: Hemşirelerin Bireysel Özellikleri ile Ölçeklerden Alınan Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=437)**

Özellikler	HİDÖ		MKE	
	Ort. ± S.S.	p ve Test Değerleri	Ort. ± S.S.	p ve Test Değerleri
<b>Yaş Grupları</b>				
21 yaş ve alt <sup>a</sup>	3,61 ± 0,64	F=4,134 p=0,007 d>c	4,52 ± 0,86	F=1,168 p=0,322
22-25 yaş <sup>b</sup>	3,45 ± 0,53		4,40 ± 0,87	
26-29 yaş <sup>c</sup>	3,39 ± 0,50		4,46 ± 0,94	
30 yaş ve üzeri <sup>d</sup>	3,63 ± 0,54		4,26 ± 0,83	
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	3,49 ± 0,54	t= -0,856	4,35 ± 0,85	t= -2,731
Erkek	3,55 ± 0,60	p=0,393	4,65 ± 0,93	p=0,007
<b>Medeni Durum</b>				
Evli	3,56 ± 0,51	t= 1,428	4,25 ± 0,88	t= -2,326

Bekâr	3,48 ± 0,57	p=0,154	4,47 ± 0,86	p=0,02
<b>Eğitim Düzeyi</b>				
Sağlık Meslek Lisesi	3,48 ± 0,62	F=0,503	4,38 ± 0,94	F=0,324
Ön Lisans	3,57 ± 0,55	p=0,680	4,37 ± 0,81	p=0,808
Lisans	3,49 ± 0,50		4,45 ± 0,87	
Lisansüstü	3,48 ± 0,42		4,33 ± 0,71	
<b>Mesleki Deneyim Süresi</b>				
1 <sup>a</sup>	3,54 ± 0,58	F=1,879	4,48 ± 0,87	F=3,263
2 <sup>b</sup>	3,42 ± 0,52	p=0,154	4,44 ± 0,87	p=0,039
3 <sup>c</sup>	3,52 ± 0,52		4,23 ± 0,86	a>c
<b>Kurumsal Deneyim Süresi</b>				
1	3,54 ± 0,56	F=1,452	4,48 ± 0,87	F=1,636
2	3,41 ± 0,56	p=0,235	4,41 ± 0,88	p=0,196
3	3,49 ± 0,54		4,32 ± 0,88	
<b>Çalışılan Pozisyon</b>				
Yönetici Olmayan Hemşire	3,47 ± 0,55	t=-2,698	4,42 ± 0,90	t=1,007
Yönetici Hemşire	3,70 ± 0,48	p=0,007	4,28 ± 0,65	p=0,314
<b>Çalışılan Birimler</b>				
Yatan Hasta Servisi <sup>a</sup>	3,50 ± 0,57	F=5,108	4,44 ± 1,01	F=0,936
Yoğun Bakım Ünitesi <sup>b</sup>	3,37 ± 0,61	p=0,000	4,30 ± 0,87	p=0,457
Diğer Birimler <sup>c</sup>	3,43 ± 0,45		4,51 ± 0,76	
Acil Servis <sup>d</sup>	3,75 ± 0,49	a>b,c	4,30 ± 0,87	
Ameliyathane <sup>e</sup>	3,59 ± 0,52		4,51 ± 0,71	
Poliklinik <sup>f</sup>	3,80 ± 0,44		4,43 ± 0,58	
<b>Çalışma Şekli</b>				
Gündüz Ağırlıklı	3,59 ± 0,49	t=2,234	4,32 ± 0,81	t=-1,221
Gece-Gündüz	3,46 ± 0,57	p=0,026	4,44 ± 0,90	p=0,223
<b>Çalışılan Birim Sayısı</b>				
1	3,51 ± 0,46	F=0,008	4,25 ± 0,92	F=1,483
2	3,49 ± 0,62	p=0,992	4,53 ± 1,05	p=0,228
3	3,50 ± 0,55		4,39 ± 0,82	
<b>Motivasyona Yönelik Düşünceleri</b>				
Her Zaman motiveyim <sup>a</sup>	3,76 ± 0,59	F=33,875	4,42 ± 1,00	F=0,054
Bazen motiveyim <sup>b</sup>	3,42 ± 0,47	p=0,000	4,39 ± 0,82	p=0,947
Hiçbir Zaman motive değilim <sup>c</sup>	3,03 ± 0,53	a>b>c	4,40 ± 0,77	
<b>Hemşireliğe Yönelik Düşünceleri</b>				
İsteyerek seçtim, hala seviyorum <sup>a</sup>	3,64 ± 0,50	F=14,911	4,43 ± 0,91	F=1,741
İsteyerek seçtim, şimdi pişmanım <sup>b</sup>	3,23 ± 0,52	p=0,000	4,51 ± 0,76	p=0,158
İstemeyerek seçtim, ama artık seviyorum <sup>c</sup>	3,43 ± 0,57	a>b,c,d	4,24 ± 0,89	
İstemeyerek seçtim ve hala seviyorum <sup>d</sup>	3,21 ± 0,60		4,52 ± 0,72	

*F= Tek yönlü varyans analizi*

*t= Bağımsız gruplarda t-testi*

Hemşirelerin ölçeklerden ve ölçek alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar ve standart sapmalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 6.3.2: Hemşirelerin Ölçekler ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları (N=437)**

Ölçekler ve Alt Boyutları	Ort. ± S.S.	Min. – Max.
HİDÖ	3,50 ± 0,55	1-4,89
İşle ilgili olumlu duygular	3,51 ± 0,60	1-5
Üstlerden uygun destek	3,56 ± 0,93	1-5
İşyerinde algılanan önem	3,72 ± 0,50	1-5
Keyifli çalışma ortamı	3,06 ± 0,85	1-5
MKE	4,40 ± 0,87	1-7
İçsel Motivatörler	5,30 ± 1,06	1-7
Dışsal Motivatörler	4,16 ± 1,22	1-7
İçgüdüsel Süreç Motivatörleri	3,35 ± 1,35	1-7
Hedef İçselleştirme Motivatörleri	4,98 ± 1,19	1-7
Araçsal Motivatörler	3,96 ± 1,62	1-7

Tablo 6.3.2 incelendiğinde; hemşirelerin HİDÖ’den aldıkları puan ortalamasının  $3,50 \pm 0,55$  ve MKE’den aldıkları puan ortalamasının  $4,40 \pm 0,87$  olduğu saptanmıştır. HİDÖ’nün alt boyutları incelendiğinde en yüksek puan ortalamasının “işyerinde algılanan önem” alt boyutuna ( $3,72 \pm 0,50$ ) ve en düşük puan ortalamasının “keyifli çalışma ortamı” alt boyutuna ( $3,06 \pm 0,85$ ) yönelik olduğu görülmüştür. MKE’nin alt boyutları incelendiğinde; en yüksek puan ortalamasının “içsel motivatörler” alt boyutuna ( $5,30 \pm 1,06$ ) ve en düşük puan ortalamasının “içgüdüsel süreç motivatörleri” alt boyutuna ( $3,35 \pm 1,35$ ) yönelik olduğu görülmüştür.

### 6.3.1 İş Doyum Ölçeğine İlişkin Bulgular

Hemşirelerin yaşlarına göre iş doyum ölçeği puan ortalamaları incelendiğinde, istatistiksel açıdan ileri düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,007$ ). Puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 6.3.1’de verilmektedir. 30 yaş ve üzeri yaş grubunda hemşirelerin HİDÖ puan ortalamasının, 26- 29 yaş grubunda olanlardan istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre iş doyum ölçeği puan ortalamaları Tablo 6.3.1’de verilmiştir. Hemşirelerin cinsiyetlerine göre iş doyum ölçeği puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Hemşirelerin medeni durumlarına göre iş doyum ölçeği puan ortalamaları karşılaştırılmıştır. Hemşirelerin medeni durumlarına göre iş doyum puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre iş doyum ölçeği puan ortalamaları karşılaştırılmıştır. Hemşirelerin eğitim durumlarına göre iş doyum puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Hemşirelerin çalıştıkları birimlere göre iş doyum ölçeği puan ortalamaları karşılaştırılmıştır. Hemşirelerin çalıştıkları birimlere göre iş doyum puanları arasında çok yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,001$ ).

Hemşirelerin kurumdaki statülerine göre iş doyum puan ölçeği puanları karşılaştırılmıştır. Hemşirelerin kurumdaki statülerine göre iş doyum puanları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p=0,007$ ). Hemşirelerin kurumdaki çalışma şekillerine göre (Gündüz, Gündüz/Gece) karşılaştırılmış olup, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p= 0,026$ ).

Hemşirelerin “Motive misiniz ve hangi sıklıktadır?” sorusuna verdikleri cevaplar ile iş doyum ölçeğinden alınan puanlar incelendiğinde çok yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,000$ ). Araştırma kapsamında hemşirelere mesleklerini isteyerek seçip seçmedikleri ve yaklaşımları sorulmuş, bu doğrultuda soruya verilen yanıtlar ile iş doyum ölçeğinden aldıkları puanlar

incelendiğinde, çok yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,000$ ).

### 6.3.2. Motivasyon Kaynakları Envanterine İlişkin Bulgular

Hemşirelerin buldukları yaş grupları ile motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puanlar incelendiğinde, istatistiksel açıdan sınırda anlamlılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre motivasyon kaynakları envanteri puanları karşılaştırılmıştır. Hemşirelerin cinsiyetlerine göre motivasyon düzeyleri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p=0,007$ ). Erkek hemşirelerin MKE'den aldıkları puan ortalamasının, kadın hemşirelerin aldıkları puan ortalamasından ileri düzeyde anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Hemşirelerin medeni durumlarına göre motivasyon kaynakları envanteri puanları karşılaştırılmıştır. Hemşirelerin medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ( $p<0,05$ ). Bekâr hemşirelerin MKE'den aldıkları puan ortalamasının, evli hemşirelerin aldıkları puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).

Hemşirelerin öğrenim durumlarına göre motivasyon kaynakları envanteri puanları karşılaştırılmıştır. Hemşirelerin öğrenim durumlarına göre motivasyon düzeyleri puanları arasında istatistiksel olarak bir anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin mesleki deneyim süresi ile motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puan ortalamaları karşılaştırıldığında; MKE puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p<0,05$ ). 1 senedir çalışan hemşirelerin MKE puan ortalamasının, 3 senedir çalışan hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).

Hemşirelerin çalıştıkları birime göre motivasyon kaynakları envanteri puanları karşılaştırılmıştır. Hemşirelerin çalıştıkları birimlere göre motivasyon düzeyleri puanları arasında istatistiksel olarak bir anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin kurumdaki statülerine göre motivasyon kaynakları envanteri puanları karşılaştırılmıştır. Hemşirelerin kurumdaki statülerine göre motivasyon düzeyleri puanları arasında istatistiksel olarak bir anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin kurumda çalışma şekillerine göre motivasyon kaynakları envanteri puanları karşılaştırılmıştır. Çalışma şekillerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin “Motive misiniz ve hangi sıklıktadır?” sorusuna verdikleri cevaplar ile iş doyum ölçeğinden alınan puanlar incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

Araştırma kapsamında hemşirelere mesleklerini isteyerek seçip seçmedikleri ve yaklaşımları sorulmuş, bu doğrultuda soruya verilen yanıtlar ile iş doyum ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

### **6.3.3 İş Doyumu Ölçeği Alt Grupları ve Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Hemşirelerin demografik bilgileri (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumları, kurumdaki statüleri, çalıştıkları birimler, çalışma şekilleri) ile iş doyum ölçeği alt grupları puanlarına ilişkin istatistiksel açıdan anlamlılık gösteren bulgular aşağıda verilmiştir.

**Tablo 6.4.1: Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre İDO Ölçeği Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437)**

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİNİN ALT BOYUTLARI	MEDENİ DURUM		P
	EVLİ	BEKAR	
	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	
İşle İlgili Olumlu Duygular	3,67 ± 0,77	3,63 ± 0,89	0,710
Üstlerden Uygun Destek	3,63 ± 0,93	3,51 ± 0,98	0,219
İş Yerinde Algılanan Önem	4,05 ± 0,56	4,06 ± 0,62	0,871
Keyifli Çalışma Ortamı	3,42 ± 0,80	3,16 ± 0,91	<b>0,006</b>

Ölçeğe katılan hemşirelerin medeni durumlarına göre iş doyum ölçeğinin alt gruplarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6.4.1'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre hemşirelerin medeni durumları ile ölçeğin keyifli çalışma ortamı alt grubu arasında istatistiksel açıdan bir anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Diğer alt gruplar ile istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).



**Tablo 6.4.2: Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Çalıştıkları Birimlere Göre İDO Ölçeği Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437)**

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİNİN ALT BOYUTLARI	ÇALIŞTIKLARI BİRİM							p
	Dahiliye	Cerrahi	Ameliyathane	Acil Servis	Poliklinik	Yogun Bakım	Diğer	
	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	
İşle İlgili Olumlu Duygular	3,78±0,69	3,44±1,04	3,91 ± 0,66	3,92±0,64	3,93± 0,67	3,57 ±0,88	3,56±0,85	<b>0,007</b>
Üstlerden Uygun Destek	3,46 ±0,85	3,54 ±1,08	3,50 ±0,90	4,06±0,66	4,03± 0,82	3,37±1,00	3,42±0,88	<b>0,000</b>
İş Yerinde Algılanan Önem	4,09 ±0,51	4,07 ±0,66	3,95 ±0,42	4,16±0,69	4,17±0,60	4,05±0,64	4,00±0,54	0,666
Keyifli Çalışma Ortamı	3,21 ±0,78	3,34 ±0,90	3,62 ±0,80	3,45±0,92	3,73±0,66	2,91±0,92	3,26±0,78	<b>0,000</b>

Ölçeğe katılan hemşirelerin çalıştıkları birimlere göre iş doyum ölçeğinin alt gruplarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6.4.2’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre hemşirelerin çalıştıkları birim ile ölçeğin keyifli çalışma ortamı ve üstlerden uygun

destek alt grupları arasında çok yüksek düzeyde istatistiksel açıdan bir anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,001$ ). İşle ilgili olumlu duygular alt grubu ile hemşirelerin çalıştıkları birim arasında yüksek düzeyde istatistiksel açıdan bir anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,01$ ). İş yerinde algılanan önem alt grubu ile istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6.4.3: Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Kurumdaki Statülerine Göre İDO Ölçeği Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437)**

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİNİN ALT BOYUTLARI	KURUMDAKİ STATÜ			P
	Servis	Yönetici	Diğer	
	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	
İşle İlgili Olumlu Duygular	3,58 ±0,88	3,93 ±0,65	3,71 ±0,84	<b>0,021</b>
Üstlerden Uygun Destek	3,52 ±0,97	3,73 ±0,85	3,51 ±0,99	0,341
İş Yerinde Algılanan Önem	4,02 ±0,61	4,23 ±0,44	4,10 ±0,65	0,057
Keyifli Çalışma Ortamı	3,15 ±0,89	3,62 ±0,82	3,34 ±0,86	<b>0,001</b>

Ölçeğe katılan hemşirelerin kurumdaki statülerine göre iş doyum ölçeğinin alt gruplarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6.3.3'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre hemşirelerin kurumdaki statüleri ile işle ilgili olumlu duygular alt grubu arasında çok yüksek düzeyde istatistiksel açıdan bir anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p=0,001$ ). İşle ilgili olumlu duygular alt grubu ile hemşirelerin çalıştıkları birim arasında istatistiksel açıdan bir anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Diğer alt gruplar ile herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6.4.4: Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Çalışma Şekillerine Göre İDO Ölçeği Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437)**

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİNİN ALT BOYUTLARI	ÇALIŞMA ŞEKİLLERİ			P
	Gündüz	Gündüz Gece	Gece	
	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	Ort. ± S.S.	
İşle İlgili Olumlu Duygular	3,76±0,76	3,60±0,89	3,00±0,00	0,104
Üstlerden Uygun Destek	3,63±0,92	3,50±0,98	4,40±0,85	0,203
İş Yerinde Algılanan Önem	4,11±0,55	4,04±0,63	4,25±0,71	0,424
Keyifli Çalışma Ortamı	3,47±0,74	3,14±0,92	3,50±2,12	<b>0,002</b>

Ölçeğe katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre iş doyum ölçeğinin alt gruplarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6.4.4’de verilmiştir. Edinilen sonuçlara göre ölçeğin keyifli çalışma ortamı alt grubu ile hemşirelerin çalışma şekillerine göre yüksek düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Diğer alt gruplar ile herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Hemşirelerin demografik bilgileri (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumları, kurumdaki statüleri, çalıştıkları birimler, çalışma şekilleri) motivasyon kaynakları envanteri alt grupları puanlarına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

**Tablo 6.4.5: Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437)**

MOTİVASYON KAYNAKLARI ENVANTERİNİN ALT BOYUTLARI	CİNSİYET		P
	KADIN	ERKEK	
	Ort. ± S.S	Ort± S.S	
İçsel Motivatör	5,67 ± 1,24	5,53 ± 1,17	0,381
Araçsal Motivatörler	3,85 ± 1,61	4,53 ± 1,61	<b>0,001</b>
İçgüdüsel	2,70 ± 1,50	3,15 ± 1,79	<b>0,021</b>
Dışsal	3,56 ± 1,43	4,09 ± 1,57	<b>0,004</b>
Hedef İçselleştirme	5,30 ± 1,49	5,11 ± 1,54	0,320

Envantere katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre motivasyon kaynakları envanterinin alt gruplarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere faktör analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6.4.5’de verilmiştir. Edinilen sonuçlara göre envanterin araçsal motivatörler ve dışsal alt grupları ile hemşirelerin cinsiyetleri arasında yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ). Envanterin araçsal motivatörler grubu ile hemşirelerin cinsiyetleri arasında çok yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir ( $p=0,001$ ). İçsel motivatör ve hedef içselleştirme alt grupları arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 6.4.6: Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=437)**

MOTİVASYON KAYNAKLARI ENVANTERİNİN ALT BOYUTLARI	MEDENİ DURUM		P
	EVLİ	BEKAR	
	Ort. ± S.S	Ort. ± S.S	
İçsel Motivatör	5,49 ± 1,27	5,71 ± 1,20	0,080
Araçsal Motivatörler	3,73 ± 1,68	4,07 ± 1,60	<b>0,046</b>
İçgüdüsel	2,87 ± 1,62	2,74 ± 1,54	0,447
Dışsal	3,44 ± 1,45	3,74 ± 1,47	<b>0,049</b>
Hedef İçselleştirme	5,20 ± 1,59	5,30 ± 1,47	0,517

Envantere katılan hemşirelerin medeni durumlarına göre motivasyon kaynakları envanterinin alt gruplarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere faktör analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6.4.6'da verilmiştir. Tespit edilen sonuçlara göre envanterin araçsal motivatörler ve dışsal alt grupları ile hemşirelerin medeni durumları arasında istatistiksel olarak bir anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,05$ ). Diğer alt gruplar ile herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 6.4.7: Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Kurumdaki Statülerine Göre Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Puan Ortalamaları(n=437)**

MOTİVASYON KAYNAKLARI ENVANTERİNİN ALT BOYUTLARI	KURUMDAKİ STATÜ			p
	Servis	Yönetici	Diğer	
	Ort. ± S.S	Ort. ± S.S	Ort. ± S.S	
İçsel Motivatör	5,60±1,28	5,84±0,86	5,70±1,22	0,391
Araçsal Motivatörler	4,04±1,65	3,34±1,50	4,07±1,55	<b>0,016</b>
İçgüdüsel	2,81±1,57	2,65±1,47	2,75±1,58	0,792
Dışsal	3,68±1,48	3,60±1,43	3,57±1,48	0,799
Hedef İçselleştirme	5,26±1,48	5,34±1,53	5,25±1,56	0,943

Envantere katılan hemşirelerin medeni durumlarına göre motivasyon kaynakları envanterinin alt gruplarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere faktör analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6.4.7’de verilmiştir. Tespit edilen sonuçlara göre envanterin araçsal motivatörler alt grubu ile hemşirelerin kurumdaki statüleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Envanterin diğer alt grupları ile herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 6.4.8: Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Çalışma Şekillerine Göre Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Grupları Puan Ortalamaları (n=437)**

MOTİVASYON KAYNAKLARI ENVANTERİNİN ALT BOYUTLARI	ÇALIŞMA ŞEKİLLERİ			p
	Gündüz	Gündüz Gece	Gece	
	Ort. ± S.S	Ort. ± S.S	Ort. ± S.S	
İçsel Motivatör	5,77±1,12	5,59±1,27	5,25±1,06	0,357
Araçsal Motivatörler	3,70±1,62	4,07±1,62	5,70±0,71	<b>0,033</b>
İçgüdüsel	2,54±1,38	2,88±1,63	2,17±0,71	0,100
Dışsal	3,45±1,39	3,74±1,50	3,00±0,94	0,149
Hedef İçselleştirme	5,27±1,58	5,27±1,47	4,25±0,35	0,630

Envantere katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre motivasyon kaynakları envanterinin alt gruplarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere faktör analizi uygunlanmış ve sonuçları Tablo 6.4.8’de verilmiştir. Tespit edilen sonuçlara göre envanterin araçsal motivatörler alt grubu ile hemşirelerin çalışma şekilleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Envanterin diğer alt grupları ile herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).



## 7. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmaya katılan hemşirelerin motivasyon ve iş doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla toplanan veriler ışığında bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır.

### 7.1 Sosyodemografik Bulguların Tartışılması

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaşları 18 ile 59 arasında değişirken ortalaması 25,71 (+6,08), meslekteki çalışma süre ortalaması ise 4,4 (+2,1) ve bu hastanede çalışma ortalama süresi 1,51 (+0,84)' tür. Literatür incelendiğinde hemşirelerin motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda da benzer bulguların elde edildiği görülmüştür. Hakmal, Karadağ ve Demir'in hemşirelerin motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin araştırıldığı çalışmasında, hemşirelerin yaşları 21 ile 53 arasında değişmekte olup, yaş ortalamaları  $31.88 \pm 6.11$  bulunmuştur (63). İnfal ve Bodur'un araştırmasında hemşirelerin yaş ortalaması  $30.5 \pm 6.1$  olup, Tan ve ark.'nın çalışmasında bu veri  $29.52 \pm 7.56$  olup, hemşirelerin yaşları 18 ile 46 arasında değişmektedir (32, 73). Araştırmadan ve literatürden elde edilen veriler ışığında çalışmaya katılan hemşirelerin yaş ortalaması diğer çalışmalardaki ortalamalardan daha küçük olduğu görülmüştür. Karakaya ve Ay, hemşirelerin yaşlarının motivasyon düzeylerini etkilediği belirtmişlerdir (1).

Araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyetlerine bakıldığında, % 82,6'sının Kadın, %17,4'ünün Erkek olduğu saptanmıştır. Literatüre bakıldığında, Karakaya ve Ay çalışmalarında bu oranları %45 ve %55 olarak belirtmişler, İnfal ve Bodur'un çalışmasında ise bu oranların %77,3 ve %22,3 olarak bildirilmiştir (1, 32). Aslanadam'ın çalışmasında ise bu oranlar yakın görülmüş ve %51 ve %49 oranlarında kadın ve erkek çalışan olduğu saptanmıştır (74). Bayram'ın çalışmasında ise %95,2 oranında kadın hemşire olduğu belirtilmiştir (72). Hemşirelik yıllardır kadınların yoğun olarak çalıştığı bir meslek olmuştur. Araştırma bulguları literatür ile benzerlik göstermektedir. Cinsiyetin hemşirelerin motivasyon ve iş doyumunu düzeylerini doğrudan etkilediği pek çok çalışmada belirtilmiştir (1,32,40,72).

Araştırma kapsamında hemşirelerin eğitim durumları incelendiğinde, % 43'ünün lisans mezunu olduğu, % 33'ünün ise lise mezunu oldukları görülmüştür. Hakmal, Karadağ ve Demir'in çalışmasında %34,7'sinin lisans mezunu olduğu belirtilmiş, İnfal ve Bodur'un çalışmasında ise lisans mezunu hemşirelerin oranı % 11,4 olduğu görülürken sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin oranı % 50,0 olarak saptanmıştır (32,63). Tan ve ark. çalışmasında, lise mezunu hemşirelerin oranı % 23,4 belirtilirken, bu oran Aslanadam'ın çalışmasında % 26,5 olduğu görülmüştür (73,74). Araştırma bulguları literatür ile benzerlik göstermektedir. Eğitim düzeyi ile motivasyon ve iş doyum düzeyleri ilişkilidir. Karakaya ve Ay, eğitim düzeyinin hemşirelerin motivasyon düzeylerini etkilediğini, Derin ise yaş arttıkça iş doyum düzeyinin arttığını belirtmişlerdir (1, 40).

Hemşirelerin tespit edilen medeni durumları incelendiğinde %70,7'sinin bekar, % 29,3'ünün evli olduğu görülmüştür. Medeni durum değişkeni doğrultusunda literatür incelendiğinde, Karakaya ve Ay %65 evli ve %35 bekar hemşireler olduğu bildirmiş, Hakmal, Karadağ ve Demir'in çalışmasında evli olan hemşirelerin oranı % 63 olduğu görülmüştür (1,63). Tan ve ark.'nın çalışmasında evli hemşirelerin oranı % 51.6, bekar hemşirelerin oranı ise %48,4 olarak bulunmuştur. Araştırmamıza katılan bekar hemşirelerin yüzdelerinin diğer araştırmalardaki bekar hemşireler yüzdesinden büyük olduğu görülmüştür. Evliliğin çalışan bireylere daha düzenli bir hayat ve yaşam koşulları oluşturduğu, bu doğrultuda iş doyum düzeylerinin daha fazla olduğu, medeni durum farklılığının ise farklı motivasyon faktörlerinden etkilendiği çalışmalarda belirtilmiştir (1,40, 63).

Hemşirelerin çalıştıkları birimler incelendiğinde en yoğun hemşire kadrosunun %26,5 ile yoğun bakım servisinde olduğu, diğer birimlerde çalışan hemşirelerin % 23,1 ile takip ettiği ve üçüncü en kalabalık hemşire kadrosunun ise %18,5 ile dahili birimde bulunduğu tespit edilmiştir. Literatürde, hemşirelerin motivasyon ve iş doyum düzeylerini araştırmak için yapılan çalışmalara bakıldığında hastahane genelinde hemşirelerin motivasyon ve iş doyumları düzeylerini araştıran çok az sayıda kaynak bulunmuştur. Bayram çalışmasında hemşirelerin %23,2'sinin cerrahi bölümlerde,

%26,2'sinin dahiliye bölümünde çalıştığını belirtmiştir (72). Kurt'un çalışmasında bu çalışmaya benzer oranların olduğu görülmüştür. Hemşirelerin çalıştıkları birimlerin koşullarının ve ortamın değişmesi dolayısıyla iş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkilediği literatürdeki çalışmalarda görülmüştür (1,66,65, 72).

Hemşirelerin çalıştıkları pozisyonlar incelendiğinde, %69,3'ünün servis klinik hemşiresi, %11,2'sinin ise yönetici hemşire olduğu görülmüştür. Hemşirelerin motivasyon ve iş doyumunu düzeylerini araştıran çalışmalar incelendiğinde çok az sayıda çalışmanın bu değişkeni incelediği görülmüştür. Durmuş ve Günay'ın çalışmasında %2,6 oranında yönetici hemşire olduğu belirtilirken, Derin'in çalışmasında bu oran %19,3 olarak belirtilmiştir (40,71). Hemşirelerin çalıştıkları pozisyonlarının iş doyumunu ve motivasyon üzerine olan etkileri pek çok farklı çalışmada belirtilmiş olup, yönetici pozisyonlarında çalışan hemşirelerin daha çok iş doyumunu düzeyine sahip olduğu, pozisyon farklılığının ise hemşireler üzerinde etkili olan motivasyon araçlarını değiştirdiği belirtilmiştir (40,70,71).

Hemşirelerin çalışma şekilleri (Gündüz Ağırlıklı, Gece-Gündüz) incelendiğinde çalışmadaki hemşirelerin %29,5'inin gündüz, %70'inin ise hem gece hem de gündüz çalıştığı görülmüştür. Bayram çalışmasında gündüz çalışan hemşirelerin oranının %40,6, nöbet şeklinde çalışanların ise %46,4 olduğu belirtmiştir (72). Hakmal, Karadağ ve Demir'in çalışmasında ise hemşirelerin %61'inin vardiyalı çalıştığı görülmüştür (63). Hemşirelerin çalışma şekilleri özellikle işten aldıkları doyumunu etkilemektedir (40, 71).

## 7.2 Hemşirelik İş Doymu Ölçeğine Yönelik Bulguların Tartışılması

Araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyetleri ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,587$ ). Yapılan araştırmalarda cinsiyet farklılıklarının iş doyum düzeylerini net bir şekilde etkilediğine dair ortaya kesin bir kanıt çıkarılamamıştır. Eğinli, çalışmasında günümüz çalışma koşullarından dolayı erkek çalışanların kadınlara oranla daha yüksek iş doyumuna sahip olabileceklerini belirtmiştir (37). Bu çalışmada erkek hemşirelerin (3,66) iş doyum puanı, kadın hemşirelerin (3,61) iş doyum puanına oranla daha yüksek bulunmuştur. Bu durum Eğinli'nin çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Derin , Kaya ve Bilgin'in, Çimen ve Şahin 'in çalışmalarında elde ettikleri bulgular ile bu çalışma bulgusu örtüşmektedir. Bu araştırmalara göre erkeklerin iş doymu kadınlardan daha yüksek bulunmuştur (40,64,39). Lambrou ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada da cinsiyet ve iş doymu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamış ve kadın hemşirelerin iş doymununun erkek hemşirelere göre fazla olduğu görülmüştür (79). Cinsiyete yönelik bulunan sonuçların kadın çalışanların işleri dışında annelik ve eş rollerinin hayatlarında önemli ve yoğun bir yer kaplaması nedeniyle olduğu düşünülmektedir.

Hemşirelerin yaş grupları ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı yüksek düzeyde bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,007$ ). Yaş gruplarına göre hemşirelerin iş doymu düzeylerinin değişmesi, ölçekten en fazla puanı alan yani en çok iş doyumuna sahip olan grubun 51-61 yaş aralığındaki hemşireler (4,30) olduğu, en az iş doyumuna sahip olan hemşirelerin ise en genç hemşirelerin bulunduğu 18-28 yaş arası (3,59) olduğu görülmüştür. Bu değişken doğrultusunda literatür incelendiğinde Derin, Kaya ve Bilgin ile Piyal'in çalışmalarında elde ettikleri bulgular, bu çalışma bulgusu ile örtüşmektedir (40,64,68). Lambrou ve arkadaşlarının Kıbrısta bir devlet hastahanesinde çalışan sağlık çalışanlarında yaptığı çalışmada da yaş faktörünün iş doymunu etkilediği, yaşlı hemşirelerin daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu belirtmişlerdir (79). Aynı şekilde Lorber ve Savic'in Slovenya'daki 4 hastahane ve Gaki ile ark. Yunan hemşireler üzerinde yürüttükleri çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmış ve yaş grupları ile hemşirelerin iş doymu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (80,81). Değişen yaşla beraber, bireylerin

hayattan beklentileri değişmekte olup, çalışan bireylerin yaşları ilerledikçe kendilerinden genç çalışanlara göre yaptıkları işten duydukları tatmin artmaktadır. Yaşlanan bireyler daha çok deneyim kazanır ve bu durum iş veren ile çalışan birey arasındaki uyumu arttırır. Bu doğrultuda iş doyumunu yaşlandıkça yükselmektedir.

Hemşirelerin medeni durumlarının iş doyum düzeylerine olan etkisine bakıldığında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,154$ ). Evli çalışanların (3,69), bekar çalışanlara (3,59) göre daha yüksek iş doyumunu puan ortalamaları olduğu görülmüştür. Bu durumla ilgili araştırmalar incelendiğinde bazı çalışmalar evli çalışanların daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu belirtirken, bazıları ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulamadıklarını belirtmişlerdir. Derin'in devlet hastanelerinde çalışan sağlık personellerin iş doyumunu incelemek amacıyla yaptığı çalışmada ve Kurt'un klinik sorumlu hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşirelerin iş doyumunu üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında bu çalışmayla benzer sonuçlara ulaşılmış ve aynı şekilde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamışlardır (40,65). Kaya ve Bilgin, Köşgeroğlu ve ark. ve Karakuş çalışmaları da benzer olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamışlardır (64,66,67) . Evliliğin çalışan bireylere daha düzenli bir hayat ve yaşam koşulları oluşturduğu, bu doğrultuda iş doyum düzeylerinin daha yüksek olmasının bu durumun bir sonucu olduğu düşünülmektedir.

İş doyum düzeylerinin öğrenim durumları ile olan ilişkisine bakıldığında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,680$ ). Farklı öğrenim durumlarına sahip hemşirelerin iş doyum ölçeğinden aldıkları puanlar yakın olmakla beraber, en yüksek iş doyum düzeyi ön lisans mezunu hemşirelerde (3,71) görülmüş, en düşük puana ise lise mezunu hemşirelerde rastlanılmıştır (3,59). Literatüre bakıldığında, hemşirelerin eğitim düzeyi ile iş doyum seviyeleri arasında farklı sonuçlar elde edilen çalışmalar olduğu görülmektedir (66,68,69). Derin'in çalışmasında hemşirelerin eğitim düzeyi arttıkça iş doyumları düzeyinin arttığı belirtilmiştir fakat bu çalışmada benzer bir sonuca ulaşılammamıştır (40) . Kurt'un çalışmasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir ve edinilen sonuçlar bu çalışma ile örtüşmektedir (65) . Piyal ve arkadaşlarının Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastahanesinde çalışan bireylerin iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında en yüksek iş doyumuna sahip bireylerin yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanların olduğu belirlenmiş, onlara en yakın iş doyum düzeyini

gösterenlerin ise lise mezunu çalışanların olduğu belirtilmiştir (68). Bu durum eğitim düzeyinin değişmesiyle işe dair beklentilerin değişmesinin ve eğitim düzeyi düşük bireylerin daha kısıtlı beklentilere sahip olmaları, işe dair doyumluluklarını etkileyen olumsuz durumlardan daha az etkilenmeleri veya etkilenmemeleri ile açıklanabilir. Bu çalışmada ön lisans öğrenim düzeyine sahip hemşirelerin lise mezunu hemşirelere göre daha yüksek iş doyumunu düzeyine sahip olması ise ön lisans eğitiminin bir etkisi sonucu olduğu düşünülmektedir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları birimler ile iş doyumunu düzeyleri karşılaştırıldığında istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,000$ ). En yüksek iş doyumunu düzeyleri ölçekten alınan puanlara göre Acil Servis (3,90) ve Poliklinik (3,97) birimlerinde çalışan hemşirelerde görülmüş olup, en düşük iş doyumunu seviyesinin Yoğun Bakım (3,47) biriminde çalışan hemşirelerde olduğu belirlenmiştir. Literatürde farklı birimlerde çalışan hemşirelerin iş doyum seviyelerini belirlemeye yönelik pek çok çalışma olmakla beraber, bütün birimleri inceleyen çalışma sayısı azdır. Bu çalışmadan elde edilen sonuç, Köşgeroğlu ve arkadaşları ile Pınar ve Arıkan yaptıkları çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (66,70). Bu çalışmalarda da en yüksek iş doyumunu düzeyleri acil serviste çalışan hemşirelerde görüşmüştür. Kurt'un çalışmasında ise en düşük iş doyum düzeyleri acil servis ve yoğun bakım birimlerinde çalışan hemşirelerde rastlanılmıştır (65). Lambrou ve arkadaşlarının Kıbrısta bulunan bir devlet hastahanesinde çalışan sağlık çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada ise sadece hemşirelerin çalıştıkları birimler ile iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuş olup, cerrahi biriminde çalışan hemşirelerin iş doyumunu düzeylerinin en yüksek olduğu belirtilmiştir (79).

Poliklinikteki çalışan hemşirelerin iş doyum düzeylerinin yüksek olması çalışma ortamının, hemşirelerin diğer çalıştıkları birimlerdeki ortama göre rahat olması ile açıklanabilir. Acil servis birimde çalışan hemşirelerin iş doyum düzeylerinin yüksek olması ise bu birimde çalışan hemşirelerin daha yoğun iş yükü ve stres altında çalışmalarına rağmen verdikleri bakımın sonuçlarını somut olarak diğer birimlerde

çalışan hemşirelere göre daha önce görmeleri ile açıklanabilir. Ayrıca hasta sirkülasyonu ve kronik hastaların bulunmamasının da iş doyumunu arttırdığı düşünülmektedir. Yoğun bakım hemşirelerinin ise düşük iş doyumunu düzeylerine sahip olmaları, yoğun bakım ortamının stres barındırması, dışarıdan hekim dışındaki herkese kapalı olması, bakım ve iş yoğunluğunun yüksek olması gibi durumlarla açıklanabilir. Yoğun bakım birimlerinin bu özelliği hemşirelerin hastalar dışında yeni insanlarla tanışmalarının sınırlamakta ve hastaların ihtiyaç ve bakım gereksinimlerinin bu birimde yüksek olması hemşirelerin iş doyum düzeylerini olumsuz olarak etkilemektedir.

Çalışmadaki hemşirelerin kurumdaki statülerine göre iş doyumunu düzeyleri incelendiğinde ise yönetici hemşirelerin en yüksek iş doyumunu puanına (3,88) olduğu görülmüştür ve hemşirelerin pozisyonları ile iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,007$ ). Literatürde bu alandaki güncel çalışmalara pek rastlanılmamakla beraber, genel kurumlardaki çalışanlara baktığımızda yapılan araştırmalara göre yönetici sınıfının diğer çalışan sınıflara göre daha yüksek iş doyumunu seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir (39). Araştırmamızdan elde edilen bu veri, Derin, Pınar ve Arıkan ile Durmuş ve Günay çalışmalarından edindikleri bulgular ile örtüşmektedir (40,70,71). Lambrou ve arkadaşlarının çalışmasında ise yönetici pozisyonunda olmanın hemşirelerin iş doyumunu düzeylerini etkilemediği belirtilmiştir (79). Farklı olarak Lorber ve Savic'in Slovenya genelinde hastahanelerde yürüttükleri araştırmada ise hemşirelerin pozisyonları ile yönetim şekilleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuş olup, yönetici olan, bir başka deyişle lider hemşirelerin daha fazla iş doyumuna sahip olduğu belirlenmiştir (80). Çalışma kapsamında edinilen bu sonuçların, hemşirelerin meslekte yükselme ve ilerleme imkanları kısıtlı da olsa ekip lider, başhemşire veya sorumlu olmalarının çevreleri üzerindeki olumlu etkisinin bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Ayrıca yönetici hemşirelerin haftalık çalışma sürelerinin daha düzenli olması, haftasonu çalışmamaları gibi durumlar da iş doyum düzeylerini etkilemektedir. Coomber ve Barriball'ın yaptıkları çalışmada lider hemşirelerin yönetim tarzlarının çalışan hemşirelerin iş doyumunu düzeylerini belirleme konusunda çok önemli olduğunu vurgulamış, katılımcı yönetim uygulayan hemşire liderlerinin daha motive, bunun

sonucunda yüksek iş doyumuna sahip ekip arkadaşlarına sahip oldukları belirtilmiştir (82).

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma şekilleri ile iş doyum düzeyleri incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,026$ ). Gece çalışan hemşirelerin iş doyumunu düzeyi (3,79) farklı şekillerde çalışan hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur. Durmuş ve Günay hemşirelerin haftalık çalışma saatleri ve çalışma şekillerinin iş doyumuna doğrudan etki ettiğini belirtmişlerdir (71). Araştırmadan elde edilen bu sonuç, gece çalışan hemşirelerin gündüz çalışan hemşirelere oranla daha az iş yüküne sahip olması ve daha rahat bir ortamın bulunması ile açıklanabilir. Hem gündüz hem gece çalışan hemşirelerin iş doyum düzeylerinin en düşük olması beklenen bir sonuç olması nedeniyle doğal karşılanmıştır. Çalışmaya hemşirelere motivasyon durumları ve hemşirelik mesleğini isteyerek seçip seçmedikleri sorulmuş, iki değişken ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,000$ ). Bu durum beklenen bir sonuç olmakla beraber, motive olduğunu ve hemşirelik mesleğini isteyerek seçip sevdiğini söyleyen hemşirelerin iş doyum puanlarının en yüksek olduğu görülmüştür.

### **7.1.2 Hemşirelik Motivasyon Kaynakları Envanterine Yönelik Bulguların Tartışılması**

Çalışmaya katılan hemşirelerin motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,007$ ). Erkek hemşireler motivasyon kaynakları envanterinden aldığı puanın (4,65) kadın hemşirelerden (4,35) yüksek olduğu görülmüştür. Karakaya ve Ay'ın sağlık çalışanlarının motivasyonunu ölçmeye yönelik yürüttükleri çalışmada erkek çalışanların iş yerindeki çalışma saatlerinin düzenliliği ve uygunluğunu önemli bulduğu, bu etkenin erkek bireylerin motivasyonları üzerinde etkili olduğunu bildirmişlerdir (1). Yıldız, Bayram ve Tan ve ark. yaptıkları çalışmalarda ise cinsiyet ve motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı



belirtmiştir (8,72,73). Lambrou ve arkadaşlarının çalışmasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuş, kadın hemşirelerin motivasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (79).

Çalışmaya katılan hemşirelerin motivasyon düzeylerinin buldukları yaş gruplarına göre değişiklik gösterip göstermediği test edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,322$ ). 18-28 yaş aralığındaki hemşirelerin (4,45) motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puanın en yüksek olduğu görülmüş, en düşük motivasyon seviyesinin ise 51-61 yaş aralığındaki hemşirelerde (3,49) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda literatür incelendiğinde, Karakaya ve Ay ile Aslanadam'ın çalışmalarından elde ettikleri bulgular ile bu çalışma bulgusu örtüşmektedir (1,73). Bayram'ın çalışmasında ise yaş ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Gaki ve arkadaşlarının Yunan hemşireler üzerinde yürüttükleri çalışmada ise motivasyon faktörlerinin yaştan etkilendiği belirtilmiştir (81). Koivula ve arkadaşlarının Finlandiya'da 723 hemşire üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada ise 30 yaşın altındaki hemşirelerin motivasyon düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanılmıştır (82). Aynı durum Van den Berg ve arkadaşlarının Hollanda'da 2262 hemşire ve evde bakım hizmeti sağlayan hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada da görülmüştür (86). Bu çalışmada rastlanılan bu durum, genç bireylerin motive olarak çalıştıkları, yaşları ilerlediğinde ise çalıştıkları kurum tarafından motivasyon artırıcı uygulamalar gerçekleştirilmiyorsa genç çalışanlara göre daha olumsuz bakış açısına sahip olmaları ile açıklanabilir.

Hemşirelerin medeni durumlarının motivasyon düzeylerini etkileyip etkilemedikleri incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ( $p=0,02$ ). Bekar bireylerin motivasyon kaynakları envanterinden aldığı puan (4,47), evli bireylere göre daha yüksek bulunmuştur (4,25). Karakaya ve Ay, iş yerindeki uygun çalışma saatlerinin bekar bireylerin motivasyonu üzerinde, yapılan işin tekdüze olmamasının ise evli bireylerin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir (1). Bu değişken üzerine literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında Bayram , Aslanadam, Karabulut ve Çetinkaya , Tan ve arkadaşlarının çalışmalarında da istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık tespit edilememiştir. Alınan sonuç literatür ile uygunluk göstermektedir (72,73,74,75).

Hemşirelerin motivasyon düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p=0,808$ ). Çalışmada farklı öğrenim düzeylerine sahip hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puanlar çok yakın olmakla beraber en yüksek motivasyon düzeyi lisans mezunu hemşirelerde (4,45) görülmüştür. Karakaya ve Ay çalışmalarında üniversite ve yüksek lisans mezunu bireylerin motivasyonunu en çok etkileyen faktörün buldukları kurum için önemli bir iş veya çalışma yapmalarının olduğunu belirtmişlerdir (1). Bu konuda yapılan diğer çalışmalara bakıldığında ise Bayram ile Tan ve ark. çalışmasında hemşirelerin öğrenim durumları ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamış, ancak Tan ve arkadaşları hemşirenin öğrenim düzeyinin hasta kabul ve hasta bakım süreçlerini etkilediğini, bu süreçlerin hemşirelerin motivasyonu üzerinde etkili olabileceği belirtilmiştir (72,73). Aslanadam ve Karabulut ile Çetinkaya'nın çalışmalarında ise hemşirelerin öğrenim durumları ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (74,75). Karabulut ve Çetinkaya bu durumun araştırmalarını yürüttükleri hastahanenin cerrahi kliniğinde hemşirelerin belirgin bir iş tanımının olmaması ve benzer işleri yerine getirmelerinden kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir (75). Koivula ve arkadaşlarının çalışmasında ise lisans veya yüksek lisans mezunu hemşirelerin daha yüksek motivasyon düzeyine sahip olduklarını belirtmiş, yüksek düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptamışlardır (83).

Hemşirelerin motivasyon düzeylerinin çalıştıkları birime göre değişip değişmediği incelenmiş ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,457$ ). En yüksek motivasyon düzeyi cerrahi (4,42) ve diğer (4,51) birimlerde görev alan hemşirelerde görülürken en düşük motivasyon düzeylerinin yoğun bakım (4,30) ve dahili (4,11) birimlerde görev alan hemşirelerde olduğu belirlenmiştir. Dede ve Çınar, çalışmalarında yoğun bakım birimlerde görev alan hemşirelerin yoğun iş baskısı ve gerilime maruz kalmaları ile kritik durumda olan hasta bakımı gerçekleştirmelerinin

hemşireler üzerinde strese neden olabileceğini, bu durumda hemşirelerin motivasyon düzeyine olumsuz yönde etkisi olacağını öne sürmüşlerdir (76) . İnfal ve Bodur, hemşirelerin fiziki çalışma koşullarının uygunluğunun motivasyon düzeylerini etkilediklerini belirtirken, Karakaya ve Ay bu uygunluğun motivasyon düzeyini etkilemediğini savunmuştur (1,32). Hemşirelerin çalıştıkları birimlerdeki ortamlar incelendiğinde, daha ferah, hijyenik ve ergonomik ortamlarda çalışan hemşirelerin (Poliklinik, Cerrahi, Ameliyathane) motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu bulgu İnfal ve Bodur'un bulguları ile paralellik göstermektedir (32). Literatürde hemşirelerin motivasyon düzeylerini inceleyen diğer çalışmalara bakıldığında ise hastahane genelinde farklı birimleri inceleyen çalışma sayısı çok azdır. Bayram, hemşirelerin çalıştıkları birimler ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir (72). Çalışmadan edinilen bulgu, edinilen sonuç ile örtüşmektedir.

Hemşirelerin motivasyon düzeylerinin çalıştıkları pozisyon (Yönetici, Yönetici Olmayan) ile değişim gösterip göstermediği test edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,314$ ). Araştırmada yönetici olmayan hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinden aldığı puan (4,42) yönetici hemşirelerden (4,28) yüksektir. Lambrou ve arkadaşlarının Kıbrısta bir devlet hastahanesinde çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada yönetici hemşirelerin motivasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu gözlenmiş ve yönetici hemşirelerin motivasyon düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür (79). Türkçe literatürde ise bu alanda yapılmış herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Hertting ve arkadaşlarının İsveç'te gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş birliğini ön plana alan yönetici hemşirelerin çalışan hemşirelerin motivasyon düzeylerini arttırdığı, potansiyel terfi ve ödüllerin ise çalışan hemşireler üzerinde etkili olan motivasyon araçları olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinden aldığı puan farklılıklarının yönetici hemşirelerin servis hemşirelerine oranla az olması ile iş yükünün fazlalığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Hemşirelerin çalışma şekilleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0,223$ ). Hem gece hem gündüz çalışan hemşirelerin motivasyon kaynakları envanterinden aldığı puan (4,44), gündüz (4,32) ağırlıklı çalışan hemşirelere göre daha yüksektir. Akbaş, çalışmasında gündüz görev alan hemşirelerin motivasyon düzeyinin daha düşük olduğu belirtilirken, Tan ve ark. çalışmasında ise gündüz çalışan hemşirelerin gece çalışan hemşirelere göre daha yüksek motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir (73,77). Koivula ve arkadaşlarının Finlandiya’da gerçekleştirdikleri çalışmada ise gündüz çalışanların daha yüksek motivasyon düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir (83). Camerino ve arkadaşlarının İtalya’da 7425 hemşire üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucuna göre ise en yüksek motivasyon düzeyi düzenli gece çalışan hemşirelerde görülmüş, en düşük motivasyon düzeylerine ise çalışma saatleri sürekli olarak değişen hemşirelerde rastlanılmıştır (85). Çalışma sonuçları literatürden edinilen sonuçlarla karşılaştırıldığında paralellik göstermektedir.

### **7.1.3 Hemşirelik İş Doyumu Ölçeği ve Motivasyon Kaynakları Envanteri Alt Gruplarına İlişkin Bulguların Tartışılması**

Bu bölümde motivasyon kaynakları envanteri ve iş doyumu ölçeği alt grupları ile araştırmaya katılan hemşirelerin bağımsız demografik değişkenlerinin ilişkilerine ait bulgulara yer verilmiştir.

Hemşirelik iş doyumu ölçeği Muya ve ark. tarafından Japonya’da geliştirilmiş olup, yapılan literatür taraması sonucunda dört farklı alt boyuta (“İşle İlgili Olumlu Duygular”, “Üstlerden Uygun Destek Görme”, “İş Yerinde Algılanan Önem”, “Keyifli Çalışma Ortamı”) son hali verilmiştir. Bu iş doyum ölçeğinde hemşirelerin işe karşı olan duyguları ve tutumlarına oranla hemşireliğe özel uygulamaları içeren öğelere odaklanılmıştır (78). Hemşirelik literatüründe yeni bir ölçek olmasının yanı sıra, Türkçe literatürde bu ölçeği kullanan çalışma bulunmamaktadır.

Hemşirelerin cinsiyetleri ile iş doyum ölçeği alt grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ( $p>0,05$ ). Boyutlardan alınan puanlar incelendiğinde ise erkek çalışanların “Üstlerden Uygun Destek Görme” alt boyutundan aldığı puan (3,67), kadın çalışanların aldığı puana göre (3,52) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum sonucunda erkek çalışanların kendilerinden üst düzeyde çalışan bireylerden destek görmelerinin iş doyum düzeyleri üzerinde kadın çalışanlara göre daha fazla etkili olduğu söylenebilir. Diğer boyutlardan alınan puanlar incelendiğinde ise alınan puanların yakın olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin öğrenim durumları ile iş doyum ölçeğinin alt boyutları karşılaştırıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Ölçeğin alt gruplarından elde edilen puanlara bakıldığında lise mezunu hemşirelerin “İşle İlgili Olumlu Duygular” alt boyutundan en düşük puanı (3,56) aldığı, ön lisans mezunu hemşirelerin ise “Üstlerden Uygun Destek Görme” alt boyutundan en yüksek puanı aldıkları ve belirgin olarak öne çıktıkları tespit edilmiştir. Bu durumlar, lise mezunu hemşirelerin çalıştıkları birimlerde aldıkları eğitim gözetilmeksizin görevlerinin diğer hemşireler ile aynı olması ve ön lisans mezunu hemşirelerin ise hemşirelik mesleğinde diğer hemşirelere göre yeni ve hevesli olmaları dolayısıyla üstlerinden gördükleri desteğin onlar için diğer hemşirelere oranla önemli olmasıyla açıklanabilir.

Hemşirelerin medeni durumları ile iş doyum ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında “Keyifli Çalışma Ortamı” alt grubu ile istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,006$ ). Evli çalışanların bekar çalışanlara göre aldıkları puanın daha yüksek olduğu görülmüştür. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre çalışma ortamından daha fazla keyif aldıkları söylenebilir. Diğer alt boyutlardan elde edilen puanlar birbirlerine yakın bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştıkları birimler ile iş doyum ölçeği alt boyutları karşılaştırıldığında, “İşle İlgili Olumlu Duygular” ( $p=0,007$ ) alt boyutu ile yüksek düzeyde, “Üstlerden Uygun Destek Görme” ( $p=0,000$ ), ve “Keyifli Çalışma Ortamı” ( $p=0,000$ ) alt

boyutları ile istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Birimlerin bu alt boyutlardan aldıkları puanlar incelendiğinde, ameliyathane, acil servis ve poliklinik birimlerinde çalışan hemşirelerin yaptıkları işe dair en çok olumlu duyguyu besleyen hemşireler olduklarını görmekteyiz. Acil servis hemşireleri ve ameliyathanede çalışan hemşirelerin verdikleri hasta bakımının sonuçlarını diğer hemşirelere göre daha hızlı ve somut olarak görmelerinin bu durum üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir. Acil servis ve poliklinik hemşirelerinin “Üstlerden Uygun Destek Görme” boyutundan aldıkları puanlar diğer birimlerde çalışan hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu birimlerde çalışan hemşirelerin yaptıkları iş sonucu üstleri tarafından takdir edilmeleri ve destek görmelerinin diğer hemşirelere oranla iş doyumları üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. “Keyifli Çalışma Ortamı” alt grubuna bakıldığında, en yüksek puanı poliklinik hemşireleri almıştır. Bu durum poliklinik hemşirelerinin diğer birimlerde çalışan hemşirelere oranla daha az stres ve iş yükü barındırması ile açıklanabilir.

Hemşirelerin çalıştıkları kurumdaki pozisyonları ile iş doyumunu ölçeceği alt boyutları incelendiğinde “Keyifli Çalışma Ortamı” ( $p=0,001$ ) alt boyutu ile yüksek düzeyde, “İşle İlgili Olumlu Duygular” ( $p=0,021$ ) boyutu ile normal düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Hemşirelerin bu boyutlardan aldıkları puanlar incelendiğinde, işe dair en olumlu duyguları barındıran (3,93) ve en keyifli çalışma ortamını yaşayan hemşirelerin yönetici hemşireler olduğu görülmektedir. Bu araştırma kapsamında beklenen bir sonuçtur. Servis hemşirelerinin “Keyifli Çalışma Ortamı” alt boyutundan aldığı puan (3,15) diğer hemşirelere göre daha düşüktür. Bu durum, servis hemşirelerinin iş yükü ve bu durumun getirdiği stres nedeniyle olduğu düşünülmektedir.

Hemşirelerin çalışma şekilleri ile iş doyumunu ölçeceği alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, “Keyifli Çalışma Ortamı” alt boyutu ile istatistiksel açıdan yüksek düzeyde bir anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,002$ ). Hem gece hem gündüz çalışan bireylerin bu alt boyuttan aldığı puan (3,14) diğer şekillerde çalışan hemşirelere göre

düşüktür. Bu durumun hemşirenin çalışma şeklinin iş yerinde sosyalleşmeye daha az izin vermesi ve zorluk barındırması gibi sebeplerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında hemşirelerin motivasyon düzeylerini belirtmeleri istenmiş ve iş doyumunu ölçeğinin alt boyutları ile bu değişken arasında çok yüksek düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p \leq 0,001$ ). Bu durum beklenen bir sonuçtur. “Her zaman motiveyim” cevabı veren hemşirelerin aldıkları puanlar ve iş doyumlarının daha yüksek olması doğaldır. İş doyumunu ve motivasyonu karşılıklı olarak sürekli etkileşimde bulunmaktadır. Hemşirelerin meslekleri isteyerek seçip seçmedikleri ve memnuniyetleri sorulduğunda ise “İş Yerinde Algılanan Önem” alt boyutu ile yüksek düzeyde, diğer alt boyutlar ile çok yüksek düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p=0,000$ ). Bu durumda beklenen bir sonuç olmakla beraber, “Hemşirelik mesleğini istemeyerek seçtim ama artık seviyorum” cevabı veren hemşirelerin “Keyifli Çalışma Ortamı” alt boyutundan aldıkları puan belirgin olarak öne çıkmaktadır. Hemşirelik mesleğini istemeyerek seçen bireylerin göreve başlamaları ile çalışma ortamını sevmeleri ve keyif almaları dolayısıyla hemşirelik mesleğine ısınıp, sevmelerine yol açtığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyetlerinin motivasyon kaynakları envanteri alt grupları ile olan ilişkisine bakıldığında araçsal motivatörler ( $p=0,001$ ), iç güdüsel süreç ( $p=0,021$ ) ve dış benlik kavramı ( $p=0,004$ ) alt grupları ile istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Erkek çalışanların bahsedilen bu alt gruplardan kadın çalışanlara göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Aslanadam’ın çalışmasında ise hemşirelerin cinsiyetleri ile araçsal alt grubu ve içsel motivatör alt gruplarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüş ve kadın çalışanların alt gruplardan aldıkları puanlarının daha fazla olduğu belirtilmiştir (74). Kurt ve Bayram çalışmalarında ise hiç bir alt grup ile istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır (65,72). Bu çalışma literatürdeki diğer çalışmalar ile farklılık göstermekle beraber, ortak olarak araçsal motivatörlerin hemşirelerin motivasyon düzeyinde etkili olduğu gözlemlenmektedir.

Hemşirelerin öğrenim durumları ile motivasyon kaynakları envanteri alt gruplarından aldıkları puanlar incelendiğinde ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Literatüre bakıldığında Bayram ve Kurt anlamlı bir farklılık bulamadığını, Aslanadam ise içgüdüsel süreç ile araçsal motivatör alt gruplarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirtmişlerdir (65,72,74). Çalışma sonucu edinilen envanter alt puanları incelendiğinde ise lisans mezunu çalışanların araçsal motivatör alt grubu motivasyon düzeyi (4,10) ve önlisans mezunu çalışanların ise içsel benlik alt grubu (5,78) puanlarının diğer hemşirelere göre yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum ön lisans eğitiminin genç hemşireleri mesleğe daha da yakınlştırıp fazla motive etmesi, lisans mezunu hemşirelerin ise belli bir eğitim seviyesini tamamlamaları ve aldıkları eğitim sonucu elde edebilecekleri ödül, terfi gibi olanakların daha fazla olmasıyla açıklanabilir.

Hemşirelerin medeni durumları ile motivasyon kaynakları envanteri alt grupları karşılaştırıldığında, araçsal motivatörler ( $p=0,046$ ) ve dışsal benlik ( $p=0,049$ ) alt grupları ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bekar çalışanların bahsedilen bu alt gruplardan evli çalışanlara göre daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir. Bu değişken doğrultusunda literatür incelendiğinde Bayram araçsal motivatör alt grubu ile Aslanadam'ın ise iç güdüsel süreç alt grubu ile istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir (72,74). Bu çalışmanın sonuçları Bayram'ın çalışması ile benzerlik göstermektedir. Bekar çalışanların aldığı puanların daha yüksek çıkmasının sebebi, araştırmanın yapıldığı kurumda evli çalışanlara göre genellikle daha genç olmaları ve işe dair beklentilerinin yüksek olmaları ile açıklanabilir. Kurt çalışmasında ise bekar bireylerin motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puanın evli bireylere göre daha yüksek olduğunu belirtmiş, bu durumun hemşirelerin iş dışında da aile yaşantısının getirdiği sorumluluklar barındırması, eş-ebeveyn olma gibi sorumluluklarının olması nedeniyle daha az motive olduklarını belirtmiştir (65).

Hemşirelerin çalıştıkları birimler ile motivasyon kaynakları envanteri alt grupları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık



bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu değişken doğrultusunda literatür incelendiğinde, Bayram dış benlik kavramı alt grubu ile çalışılan birim arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirtmiştir (72). Birimlerin alt gruplardan aldıkları puanlar incelendiğinde cerrahi, ameliyathane ve poliklinik birimlerinde çalışan bireylerin daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı kurumda ilgili birimlerin hemşireleri iyi motive ettiği, gelişmelerine yüksek düzeyde katkı sağladığı ve bu birimlerde çalışan hemşirelerin de meslekleri konusunda diğer hemşirelere oranla daha motive olduğu söylenebilir.

Hemşirelerin çalıştıkları pozisyon ile motivasyon kaynakları envanteri alt gruplarının ilişkisi incelendiğinde, araçsal motivatörler alt grubu ( $p=0,016$ ) ile istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu alt gruptan alınan puanlar incelendiğinde ise servis hemşireleri ve diğer birimlerde çalışan hemşirelerin yönetici pozisyonundaki hemşirelere göre aldıkları puanın daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum yönetici hemşirelerin gelir düzeylerinin daha yüksek olması ve kıdemlerinin daha üstte olması sebebiyle araçsal motivatörlerden daha az etkilenmeleri ile açıklanabilir. Kurt, çalışmasında yönetici hemşirelerin hastahane tepe yönetiminin beklentileri karşılamaya çalışırken bir yandan da diğer hemşireleri idare etmenin daha fazla iş yükü getirdiği ve stres yarattığı belirtmiş, bu durumdan kaynaklı olarak motivasyon düzeylerinin diğer hemşirelere göre daha düşük olabileceğini söylemiştir (65).

Hemşirelerin çalışma şekilleri ile motivasyon kaynakları envanteri alt grupları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise araçsal motivatör alt grubu ile istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,033$ ). Gece çalışan hemşirelerin bu alt gruptan aldığı puan (5,7) diğer hemşirelere göre daha çok yüksek bulunmakla beraber, bu durumun kıdem almaları sayesinde çalışma şekillerinin değişeceği olgusundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bayram ve Kurt yaptıkları çalışmalarda hemşirelerin çalışma şekilleri ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulamadıklarını belirtmiştir (65,72). Edinilen bulgular literatür ile uygunluk göstermektedir.

Çalışmaya katılan hemşirelere motivasyon düzeylerini belirtmeleri istenmiş ve motivasyon kaynakları envanterinden aldıkları puanlara bakıldığında içsel benlik grubu ile belirtilen motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,019$ ). “Her zaman motiveyim” cevabı veren hemşirelerin bu alt gruptan aldıkları puanın diğer hemşirelere göre yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Meslek seçimlerine göre alt gruplar karşılaştırıldığında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Medipol Üniversite Hastahanesinde çalışan hemşirelerin motivasyon ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada yönetici ve çalışan hemşirelerin demografik özelliklerinden aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Araştırmanın saptanan yaş ortalaması 25,73 (+6,07) olup, yaşlarının 18 ile 59 arasında değiştiği görülmüştür.
- Araştırma katılımcılarının 361'i kadın, 76'sı erkektir.
- Hemşirelerin %43'nün lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin %70,7'sinin bekar olduğu, %25,9'unun 6 yıldır hemşirelik mesleğini sürdürmekte olduğu saptanmıştır.
- Araştırmanın yapıldığı kurum çalışan hemşirelerin %65,9'u ilgili kurumdaki ilk yıllarındadır.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin en yoğun olduğu birimin %26,5 ile yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşireler olduğu görülmüştür.
- Hemşirelerin büyük çoğunluğu (%70) hem gece hem gündüz çalışmaktadır.
- Araştırmada % 11,2 oranında yönetici, %69,3 oranında servis hemşiresi olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmadaki hemşirelerden %31,4'ü her zaman motive olduklarını belirtmiş, %61,3'ü ise kendilerinin zaman zaman motive olduklarını belirtmişlerdir.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin %55,6'sı hemşirelik mesleğini istereyrek seçmiş ve hala sevdiklerini belirtmişlerdir.

Araştırma sonunda elde edilen bulgular, İş Doyumu Ölçeği ve Motivasyon Kaynakları Envanteri eşliğinde değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Hemşirelerin bulunduğu yaş grupları ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,007$ ).
- Hemşirelerin cinsiyetlerine göre iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Diğer yandan motivasyon düzeyleri ile arasında istatistiksel açıdan ileri düzeyde bir anlamlı farklılık tespit

edilmiştir ( $p<0,01$ ) Edinilen sonuca göre erkek bireylerin motivasyon düzeyleri araçsal, içgüdüsel ve dışsal motivatörlerden kadınlara göre daha fazla etkilenmektedir.

- Hemşirelerin öğrenim durumları iş doyum ve motivasyon düzeylerini etkilememektedir. Ön lisans eğitimi alan hemşirelerin iş doyum seviyelerinin diğer hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Hemşirelerin medeni durumlarının iş doyum düzeylerini etkilemediği fakat keyifli çalışma ortamının medeni durum değişkenini etkilediği bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Diğer yandan hemşirelerin medeni durumu ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüş ( $p=0,02$ ) ve araçsal ve dışsal motivatörlerin hemşirelerin medeni durumlarından etkilendiği, değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir.
- Hemşirelerin eğitim durumları ile ölçekler arasında herhangi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).
- Hemşirelerin iş doyum düzeylerinin çalıştıkları birime göre değiştiği belirlenmiş olup, yüksek düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,000$ ). Çalışılan birim hemşirelerin işle ilgili olumlu duygular, üstlerinden uygun destek görme ve keyifli çalışma alt boyutlarından aldıkları puanları etkiledikleri tespit edilmiştir. Motivasyon düzeyleri ve envanter alt grupları ise herhangi bir bağlantı bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).
- Hemşirelerin çalıştıkları pozisyon ile iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki tespit edilmiş ( $p<0,05$ ) ve yönetici hemşirelerin iş doyum düzeyleri daha fazla olduğu görülmüştür. Çalıştıkları pozisyonların keyifli çalışma ortamı alt boyutundan aldığı puanlarla anlamlı olarak bir farklılık olduğu, yönetici hemşirelerin iş yerindeki çalışma ortamından daha fazla keyif aldıkları belirlenmiştir. Motivasyon düzeylerinin çalıştıkları pozisyona göre değişimi incelendiğinde ise araçsal motivatörlerin yönetici olmayan hemşireler üzerinde daha etkili olduğu fakat istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).
- Hemşirelerin çalışma şekilleri ile iş doyum düzeyleri arasında önemli bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Gece-Gündüz çalışan hemşirelerin daha az iş doyumuna sahip olduğu ve çalıştıkları ortamdan daha az keyif aldıkları

belirlenmiştir. Motivasyon düzeylerine bakıldığında ise araçsal motivatörlerin Gece/Gündüz çalışan hemşirelerde daha etkili olduğu fakat herhangi bir istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

- Hemşirelerin mesleki deneyim süreleri ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanırken ( $p<0,05$ ), iş doyumunu ölçeceği puanları arasında herhangi anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).
- Motive olduğunu belirten hemşirelerin hepsinin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüş olup, bazen veya hiç motive olmadıklarını belirten hemşirelerin ise araçsal ve içgüdüsel motivatörlerden daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir. Motive olduğunu belirten hemşirelerle motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan çok ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p=0,000$ ).
- Çalışma kapsamında hemşirelerin ankette “Mesleğinizi isteyerek seçtiniz mi ve seviyor musunuz?” sorusuna “Hemşirelik mesleğini isteyerek seçtim ve hala seviyorum” cevabı veren hemşirelerin iş doyum düzeylerinin diğer hemşirelere göre yüksek olduğu, “İstemeyerek seçtim ve hala sevmiyorum” cevabı veren hemşirelerin ise en çok araçsal motivatörlerden ve içgüdüsel süreçlerden etkilendiği tespit edilmiş olup, ileri düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,000$ ).

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

- Hemşirelerin iş doyumunu motivasyonlarından etkilenmektedir. Bu doğrultuda hemşirelerin motivasyonlarını arttırıcı çalışmalar yapılmalı, mesleğine dair motivasyonu olmayan hemşirelerle farklı uygulamalar yapılarak mesleğin farklı yönleri tanıtılmalı,
- Yönetici hemşireler ile çalışan hemşireler arasındaki ilişki geliştirilmeli, yönetici hemşireler daha destekleyici davranışlarda bulunmalı,
- Hastahane hemşirelere yönelik kullanılan motivasyon araçlarının yaygınlaştırılması,
- Hemşirelerin motivasyon düzeylerini etkileyen en önemli olanın araçsal motivatörler olması sebebiyle ödül sisteminin yaygınlaştırılması,

- Yoğun bakımda biriminde çalışan hemşirelere yönelik özel uygulamaların geliştirilmesi,
- Çalışma koşullarının doyumsuzluk yaratan durumlardan arındırılması,
- Çalışma ortamının fiziki koşullarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi,
- Hemşirelerin sürekli olarak aynı işi yapması ya da aynı bölümde çalışması olumsuz etkiler yaratabileceğinden dolayı bölümler arası rotasyon uygulanması,
- Hemşirelere belli aralıklarla anket uygulanarak, kurum hakkındaki düşünceleri, memnuniyet dereceleri ve mesleğe - kuruma bağlılık düzeyleri belirlenmeli ve tespit edilen sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmesi,
- Farklı birimlerde çalışan ve farklı eğitim düzeylerine sahip olan hemşirelere görev dağılımı yapılırken aldıkları eğitimin gözeltilmesi,
- Hastane de hastaların memnuniyetini sağlama konusunda gösterilen çaba ve özenin hemşirelerin motivasyon ve iş doyumunu sağlamak için de gösterilmesi,
- Hemşirelerin motivasyonlarını etkileyecek etkinlikler düzenlenmesi,
- Hemşirelerin motivasyonunda etkili olan, başkaları tarafından takdir ve saygı görmek isteğinin artması, sosyal çevreden kaynaklanan stres vericilerin düzeylerini de artırdığından, iyi bir örgüt iklimi oluşturulması için yöneticiler daha farklı özen gösterilmesi,
- Para, kıdem ve ek ödeme gibi etmenlerle (araçsal süreç alt grubu) motive olanların işle ilgili stres düzeyleri daha yüksek olduğundan, bu ödemelerin iyileştirilmesi,
- hemşirelere sağlanan olanakların artırılma yollarının araştırılması,
- Üstün başarı gösterenlere takdir ve ödül verilmesi
- Eğitimlerle hemşirelerin bireysel gelişimlerinin desteklenmesi,

önerilmektedir.

## 9. KAYNAKLAR

1. Karakaya, A., Ay, F. A. . “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: SağlıkÇalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi , 31(1): 55-67 2007.
2. Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H.. “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8 (3), 326-350, 2005.
3. Başaran, İ. Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
4. Price, JL. Reflections on the determinants of voluntary turnover. International Journal of Manpower, 22(7), p. 600-624, 2001.
5. Spector, P. E. Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice, USA: John
6. Wiley & Sons Inc, 1996. Deloach, R., & Monroe, J. Job Satisfaction Among Hospice Workers. The Health Care Manager, 23(3), 209-219, 2004. doi:10.1097/00126450-200407000-00004
7. Freeman T, O'Brien-Pallas LL. Factors influencing job satisfaction on specialty nursing units. Can J Nurs Adm. 11(3):25-51, PubMed PMID:9855884,1998.
8. Yıldız Z., Ayhan S., Erdoğan Ş., The impact of nurses' motivation to work, job satisfaction, and sociodemographic characteristics on intention to quit their current job: An empirical study in Turkey, Applied Nursing Research, 22(2), Pages 113-118, 2009 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0897189707000924>
9. Engin E, Cam O. Effect of self-awareness education on the self efficacy and sociotropy-autonomy characteristics of nurses in a psychiatry clinic. ArchPsychiatr Nurs. 23(2),148-56,2009. doi: 10.1016/j.apnu.2008.05.003.2008Oct 15. PubMed PMID: 19327557.

10. Suominen, T., Lemo-Kılıpı H., Merja M., Doran D. I. Ve Puukka P. "Staff Empowerment in Finnish Intensive Care Units", *Intensive and Critical Care Nursing*, 17, s.341–347, 2001.
11. Donovan, J. J. "Antecedents of Discrepancy Production in an Achievement Setting." *Journal of Managerial Issues* 21(3): 402–20, 2009.
12. Smithers G.L. , Walker D. The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals, *Construction Management and Economics*, 18:7, 833-841, 2010  
DOI: [10.1080/014461900433113](https://doi.org/10.1080/014461900433113)
13. Kutaniş, Ö., "Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği", *Sakarya Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.IV, S.1, 2004.
14. Mitchell, T. R.. *Motivation: New directions for theory and research*. Academy of Management Review 17 (1):80-88, 1982.
15. K. Memiş, H. Hoşgör, C. Boz, İ. Gün, D. Gündüz-Hoşgör. İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği, *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi* Cilt: 5, Sayı: 4, 2015
16. Luthans, F. "Organizational Behavior". Mcgraw-hill, 1992.
17. Erdem, A.R. Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. ([https://www.researchgate.net/publication/317689288\\_Surec\\_kuramlarinin\\_e\\_gitim\\_yonetimine\\_katkilari](https://www.researchgate.net/publication/317689288_Surec_kuramlarinin_e_gitim_yonetimine_katkilari) *Process theories and their contributions to educational administration*). 1998.
18. Tengilimoğlu, D., Çelik Y, Akbolat M, Işık O., Kurtuldu A, "Assessment of Health Administration Education: A Field Practice in Turkey", *J. Asian Dev. Stud*, Vol. 2, Issue 1, (March ). ISSN 2304-375X.. (20-35), 2013.
19. Yüksel, O., & Adıgüzel, O.. Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 1019-1027, 2012
20. Öztürk, H.. "Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri". Doktora Tezi, O.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2002.



21. Doğanlı, B , Demirci, Ç . "Sağlık Kuruluğu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma". Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 21: 47-60 (<http://dergipark.gov.tr/yonveek/issue/13700/165836>). 2014.
22. Daft, R. L., & Marcic, D. . Understanding management. Cengage Learning, 2015.
23. Akgündüz, Y. Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 20, 2013.
24. Koçel, T. . İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
25. Efil, İ. Yönetim ve Organizasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, s.353, 2006.
26. Bartol, K.M., Martin, D.C. Management, McGraw Hill, 1998.
27. Eren, E.. "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Kitabevi. s:277-501, 2000.
28. Barutçu, S., Sezgin, S. Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:4, S:2, s. 89-97, 2012.
29. Utaş Akhan, L.. "Psikiyatri Kliniğinde Çalışaan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, istanbul, 2004.
30. Pekel, H. N. . "İşletmelerde Motivasyon Verimlilik ilişkisi", Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001.
31. E. Örucü, A. Kanbur. "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği." Yönetim ve Ekonomi 15/1 85-97, 2008.
32. İnfal, S , Bodur, S .. Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları. Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, 19 (2), 77-82. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/fnjn/issue/9004/112196>, 2011.

33. Ekiyor, A , Arslantaş, S .. Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (2), 113-136. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/jiss/issue/25891/272822>. 2015.
34. Erdoğan, I. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1996.
35. Kristof, A. L. . Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications. Personnel Psychology, 49(1), 1-49. doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x. 1996.
36. Ivancevich, J. M., Mcmahon, J. T. . The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment. Academy of Management Journal, 25(2), 359-372. doi:10.5465/255997. 1982.
37. Eğinli, A.T. Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009.
38. Güneş, N. “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarını Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir, 2007.
39. Çimen, M., Şahin, İ. “Bir Kuramda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi”. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. 5:(4): 53-67, 2000.
40. Derin N.. Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Psikiyatri Hemşireliği Bilim Dalı. Eskişehir, 2007.
41. Baysal, A.C., Tekarslan, E.. Davranış Bilimleri. (2. Basım), İstanbul, 1996.
42. Çam, O., Akgün, E., Gümüş, A.B., Bilge, A. ve Keskin, G.Ü.. Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Anadolu Psikiyatri Dergisi. 6: 213-220, 2005.
43. Naktiyok, A., Kaygm, E.. Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye

- Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. Cilt 4: No 1:23-32, 2012.
44. Tekingündüz, S., Tengilimoğlu, D.. Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. Sayıştay Dergisi Sayı:91: 77-103, 2013.
45. Polat, N.. Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu: Bir Eğitim Hastanesinde Saha Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuramları İşletmeciliği Programı. Ankara, 2008.
46. Sun, Ö.H.. İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Tezi. Ankara, 2002.
47. Aslan, H., Aslan, O., Kesepara, C., Alparslan, Z.N., Ünal, M., Kocaeli'nde Bir Grup Sağlık Çalışanında İşe Bağlı Gerginlik, Tükenme ve İş Doyumu, Toplum ve Hekim Dergisi, 12(82):24-29, 1997.
48. Küçükler, Ö. ve Mergen, N.. Tıbbi Sekreterlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği. Electronic Journal of Vocational Colleges, 14. BÜROKON Özel Sayısı, 301- 312, 2015.
49. Greenfield, D., Pawsey, M. ve Braithwaite, J.. What Motivates Professionals to Engage in The Accreditation of Healthcare Organizations. International Journal for Quality in Health Care, Volume 23, Number 1, 8-14, 2011.  
DOI: 10.1093/intqhc/mzq069
50. Tzeng HM, Ketefian S, Redman RW. Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. Int J Nurs Stud. Jan;39(1):79-84, 2002.  
PubMed PMID: 11722836.
51. "Standards Of Clinical Practice And Scope Of Practice For The Acute Care Nurse Practitioner". Washington, D.C.: American Nurses Association, 1995.
52. Keel P. [Psychological stress caused by work: burnout syndrome]. Soz Praventivmed.38 Suppl 2:S131-2. German. PubMed PMID: 8279188, 1993.

53. Akıncı Z.. Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4), 1-25, 2002.
54. Choong, Y., Lau, T., Kuek, T. ve Lee, E.. Job Satisfaction of Malaysian Nurses: A Casual Model. Journal of Economics And Behavioral Studies, 4, 723-729, 2012.
55. Top, M.. Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt:41, Sayı:2: 258-277, 2012.
56. Abbott, C. A.. Intraoperative Nursing Activities Performed by Surgica Technologists. AORN Journal, 60(3), 382-393, 1994.  
Doi:10.1016/s0001-2092(07)62773-2.
57. Kivimäki, M., Voutilainen, P., & Koskinen, P.. Job enrichment, work motivation, and job satisfaction in hospital wards: Testing the job characteristics model. Journal of Nursing Management, 3(2), 87-91. 1995.  
Doi:10.1111/j.1365-2834.1995.tb00086.x
58. Kangas, S., Kee, C. C., Mckee-Waddle, R.. Organizational Factors, Nurses Job Satisfaction, and Patient Satisfaction with Nursing Care. JONA: The Journal of Nursing Administration, 29(1), 32-42, 1999.  
Doi:10.1097/00005110-199901000-00006.
59. Tovey, E. J., & Adams, A. E.. The changing nature of nurses job satisfaction: An exploration of sources of satisfaction in the 1990s. Journal of Advanced Nursing, 30(1), 150-158, 1999.  
Doi:10.1046/j.1365-2648.1999.01059.x
60. Veseli, N. Aziri, B., Veseli, T. "Motivation of Health Care Employees in the Republic of Macedonia" Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, 2014.
61. Kıdak, L. ve Aksaraylı, M.. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. Celal Bayar Üniversitesi S.B.E Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 1, 75-94, 2009.

62. Redman, R.W.. Motivation. İçinde: Huber DL (Der.). Leadership and Nursing Care Management. 3rd Edition. Philadelphia: Saunders Elsevier, 2006.
63. Hakmal, H., Karadağ, M., & Demir, C.. Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama. Journal Of Anatolia Nursing And Health Sciences, 15(3). doi:<http://dx.doi.org/10.17049/ahsbd.67299>. 2012.
64. Kaya, N , Bilgin, S.. Çankırı İl Merkezinde Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Ebe ve Hemşirelerde İş Doyumunu Düzeyi Ve Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi. (<http://dergipark.gov.tr/husbfd/issue/7891/103825>). 2015.
65. Kurt, S.D.. Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009.
66. Yüksel Kaçan, C , Örsal, Ö , Köşgeroğlu, N .. HEMŞİRELERDE UYKU KALİTESİNİN İNCELENMESİ. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 19 (3), 0-0. DOI: 10.17049/ahsbd.16950, 2016.
67. Karakuş H. “Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği”, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(6), 46-57, 2011.
68. Piyal B, Çelen Ü, Şahin N ve ark.. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası 53(2): 241-250, 2000.
69. Pişkin, A. Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde Çalışan Sağlık, idari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Personelin İş Doyumu İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya,2001.
70. Pınar R, Arıkan S.. Hemşirelerde iş doyumunu: Etkileyen faktörler, İş doyumunu ile benlik saygısı ve asersivite ilişkisi. Uluslararası Katılımlı 6. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kongre Kitabı., Damla matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 159-170, 1998.
71. Durmuş S, Günay O.. Hemşirelerde iş doyumunu ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler. Erciyes Tıp Dergisi, 29(2):139-146, 2007.

72. Söylemez Bayram, G..”İbn-İ Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres Ve Motivasyon Durumları”. Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Ankara. 2010
73. Tan Ve Ark. .“Dahiliye Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri Ve Hasta Bakımında Karşılaştıkları Güçlükler”. Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi, 4(1):10-17, 2015.
74. Aslanadam, B. “Sağlık Personelinin Motivasyonu Ve Buna İlişkin Araştırma”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi. İzmir 2011.
75. Karabulut, N , Çetinkaya, F ..“Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Hasta Bakımında Karşılaştıkları Güçlükler Ve Motivasyon Düzeyleri”. Anadolu Hemşirelik Ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 14 (1), 14-23.Http://Atauni.Dergipark.Gov.Tr/Ataunihem/Issue/2652/34060. 2010.
76. Akbaş G. “Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi”. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul, Haliç Üniversitesi, 2007.
77. Dede M, Çınar S.. Dahiliye yoğun bakım hemşirelerinin karşılaştıkları güçlükler ve iş doyumlarının belirlenmesi. Maltepe Üniver- sitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, 1(1): 3-14, 2008.
78. Yılmaz, A. T., & Yıldırım, A. Hemşire İş Doyum Ölçeği'nin Türkçe Geçerlilik ve Güvenirliği. 2016.
79. Lambrou et al. “Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital”. Human Resources for Health, 8:26, 2010
80. Lorber M. & Savic B.S. “Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals.Croat Med J. 2012;53:263-70
81. Gaki et al. Investigating demographic, work related, and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses.Journal of Nursing Management, Volume 21, 483–490, 2013

82. Coomber and Barribal. "Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital based nurses: A review of the research literature". *International Journal of Nursing Studies* 44, 297–314 (2007).
83. Koivula, M., Paunonen, M., Laippala, P.,. "Prerequisites for quality improvement in nursing". *Journal of Nursing Management*, 6, 333–342, 1998.
84. Hertting, A., Nilsson, K., Theorell, T., Sa'tterlund Larsson, U.. Downsizing and reorganization: demands, challenges and ambiguity for registered nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 45 (2), 145–154, 2004.
85. Camerino, D., Conway, P.M., Sartori, S., Campanini, P., Estryn-Bé' har, M., Van der Heijden, B.I.J.M., Costa, G.. Factors affecting work ability in day and shift-working nurses. *Chronobiology International*, 25 (2–3), 425–442, 2008.
86. Van den Berg, T.I.J., Vrijhoef, H.J.M., Tummers, G., Landeweerd, J.A., Van Merode, G.G.. The work settings of diabetes nursing specialists in the Netherlands: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45 (10), 1422–1432, 2008.

## 10. EKLER

### EK.1

#### YÖNETİCİ OLAN VE OLMAYAN HEMŞİRELERİN İŞ DOYUMLARI VE MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

##### Sayın Meslektaşlarım,

Bu çalışma, ‘ Yönetici olan ve olmayan hemşirelerin iş doyumları ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi ‘ amacıyla planlanmıştır. Soru formunda kimliğinizi açıklayacak hiçbir bilgi yer almamaktadır. Sorulara vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırmada kullanılacak ve hiçbir şekilde ikincil kişilerle paylaşılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceği için objektif olmanızı ve soruları boş bırakmamanızı rica ederim. Araştırmaya vereceğiniz destek için şimdiden teşekkür ederim.

Öğr.Gör.

Keziban EDE

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız : .....

2. Cinsiyet : 1. Kadın 2. Erkek

3. Eğitim Durumu: 1. Lise 2. Ön Lisans 3. Lisans 4. Yüksek Lisans 5. Doktora

4. Medeni Durum : 1. Evli 2. Bekar

5. Meslekte Çalışma Süresi (1 yıldan az olanlar ay, 1 yıl ve fazlası yıl olarak) : .....

6. Bu Kurumda Çalışma Süresi (1 yıldan az olanlar ay, 1 yıl ve fazlası yıl olarak) : .....

7. Çalıştığınız Birim : 1. Dahili Birim 2. Cerrahi Birim 3. Ameliyathane  
4. Acil Servis

5. Poliklinik 6. Yoğun Bakım 7. Diğer .....

8. Çalışma Pozisyonunuz :

1. Servis(Klinik) Hemşiresi

2. Yönetici Hemşire (Baş Hemşire, Baş H. Yardımcısı, Sorumlu Hemşire, Eğitim Hemşiresi, Ekip Lideri )

3. Diğer .....

9. Çalışma Şekli : 1. Gündüz 2. Gündüz/Gece  
3. Gece



**10. Kurumda Kaç Farklı Birimde Çalıştınız (sayı olarak) :**

.....

**11. Çalışma yaşantınızdaki motivasyon durumunuzla ilgili düşünceniz :**

1. Her zaman motiveyim
2. Bazen motiveyim
3. Hiç motive değilim.

**12. Hemşirelik mesleğini ;**

1. İsteyerek seçtim, hala seviyorum
2. İsteyerek seçtim, ama şimdi pişmanım
3. İstemeyerek seçtim, ama artık seviyorum
4. İstemeyerek seçtim ve hala sevmiyorum

## EK.2

## HEMŞİRE İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

HEMŞİRE İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ						
	Bu bölümde, İş Doyumuna ilişkin bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı (X) işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şu anki işimle gurur duyuyorum.					
2	Hemşirelik bakımı vermek, yapmak istediğim iştir.					
3	İşimin motive edici olduğunu düşünüyorum.					
4	Bu hastanede çalışmak, kendimi geliştirmeme yardımcı oluyor.					
5	İşimi ilginç buluyorum.					
6	İşimin anlamsız olduğunu düşünüyorum.					
7	Hastaların iyileşmesine yardımcı olmak, beni hemşire olarak çalışmaya motive ediyor.					
8	İşyerimde iyi örnek alınacak hemşireler var.					
9	İşyerimde yönetici hemşire, takdir etmek ve teşekkür etmek için sık sık hemşirelerle konuşur.					
10	İşyerimde bir sorun olduğu zaman, yönetici hemşire, bu sorunla uygun bir şekilde ilgilenir.					
11	Yönetici hemşire, tavsiyelerde bulunarak ilerlememe ve gelişimime yardımcı olur.					
12	Yönetici hemşireye açık yüreklilikle danışabilirim.					
13	İşyerimde yönetici hemşire, hemşirelere, çalışma politikaları ve hedefleri konusunda ayrıntılı açıklamalar yapar.					
14	Yönetici hemşire, beni adil bir şekilde değerlendirir.					
15	Hemşirelik bakımı verirken her zaman, bu bakımı geliştirmenin yollarını düşünürüm.					
16	Toplantılarda fikirlerimi ifade edebilirim.					
17	Önerilerim, işyerinde dikkate alınır.					
18	İşyerinde rolümü yerine getiririm.					
19	Hasta bakımı konusunda, diğer profesyonellere danışabilirim.					
20	Hekimlere, fikirlerimi <b>belirtmem.</b>					
21	İş arkadaşlarımın bazen övgü ve takdirlerini alırım					
22	Hastalar ve ailelerinin bana güvendiğini hissederim.					
23	Hastanemiz, bireysel koşullarımızı dikkate alarak esnek bir şekilde çalışmamıza olanak sağlar.					
24	İş hayatımla özel hayatımı dengeleyebilirim.					
25	Çalıştığım hastanede yeterli sayıda personel görevlendirilir.					
26	Yaptığım işin karşılığında yeterli maaş alırım.					
27	İşyerimde izin konusundaki taleplerimiz kabul edilir					

## EK.3


## MOTİVASYON ENVANTERİ

Her soru 1'den 7'ye kadar derecelendirilmiştir.Lütfen her soru için size uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz.

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak o cümlede belirtilen yönden işinizden ne derecede memnun olduğunuzu işaretleyiniz. Cevap verirken "bu yönden işimden ne derecede memnunuz" diye kendinize sorunuz.	1 KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3	4	5	6	7 KESİNLİKLE KATILYORUM
1.İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım							
2.İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim							
3.İş seçerken genellikle bana hoş görünen işi seçerim							
4.İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.							
5.İki kişi arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.							
6.Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.							
7.İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi işin gereksinimleri (iş yapılması gerekenler) belirler.							
8.Bir günlük ücret veriliyorsa, bir günlük iş yaparım.							
9.Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışabilirim.							
10.İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.							
11.İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür.							
12.İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.							

13.Benim için davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.							
14.Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.							
15.Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.							
16.İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.							
17.İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.							
18.Emeğime kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.							
19.Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.							
20.Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.							
21.Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.							
22.Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.							
23.Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.							
24.Beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.							
25.Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.							
26.Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.							

EK.4  
İZİN YAZISI

 Keziban EDE <kede@medipol.edu.tr>  
Atı: aysuntureyilmaz [v]  
Değerli Hocam;  
Medipol Üniversitesi Hemşirelikte Yönetim Alanında Yüksek Lisans yapmaktayım ve aynı zamanda bu üniversitede öğretim görevlisi olarak çalışmaktayım. Aytolan hoca ile birlikte geçirdiğim ve güvenliliğini yaptığımız 'Hemşirelik İş Doyum Ölçeği'ne ulaşamadım. Bu konuda yardımcı olabilirsiniz çok sevinirim.  
İyi çalışmalar dilerim.  
Saygılarımla,  
aysun yilmaz <aysuntureyilmaz@gmail.com>  
Atı: bana [v]  
Merhaba Kazbançıt;  
Hemşire İş Doyum Ölçeği'ni ve ölçeğe ilişkin değerlendirme bilgilerini gönderiyorum.  
Sormak istediğim bir şey olursa her zaman habereşebilirsiniz.  
İyi çalışmalar dilerim.

EK.5



T.C.  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

E-İmzalıdır

Sayı : 31034136-302.08.01-E.27566  
Konu : Keziban EDE  
Anket Çalışması

14/08/2017

### MEDİPOL MEGA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

Enstitümüz Hemşirelik Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Keziban EDE'nin, Üniversitemiz Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı tarafından da onaylanmış olan "*Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin İş Doyumları ve Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi*" isimli tez çalışması kapsamındaki çalışmalarını Ağustos 2017-Kasım 2017 tarihleri arasında Hastanemizde, çalışan tüm hemşireler üzerinde anket yapmaları hususunda mütasaadelerinizi arz ve rica ederim.

Prof.Dr. Nesrin EMEKLİ  
Müdür

EKLER:  
Etik Kurulu Kararı  
Anket Formu

DAĞITIM:  
Medipol Koşuyolu Hastanesi  
Medipol Esenler Hastanesi  
Özel Nisa Hastanesi  
Medipol Sefaköy Hastanesi

HTM alanında uygundur.

APANCI  
Medipol Sefaköy Hastanesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdür Yard.

Prof. Dr. Özgür ÇELİK  
Müdür  
Dışarıya Gönderilmiştir  
SEK İşletme Müdürü: 130409240

Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof. Dr. Nesrin EMEKLİ tarafından 14.08.2017 tarihinde e-İmza ile onaylanmıştır.  
Fiyatınıza: <https://etys.medipol.edu.tr> e-İmza linkinden ADRESA-BİNDÜ kodu ile doğrulayabilirsiniz.

İstanbul Medipol Üniversitesi  
Kavaçık Mah. İkincieler Cad.No:19 Kavaçık Kavşağı 34816  
Beşiktaş/İSTANBUL

Tel: 444 85 44  
İnternet: [www.medipol.edu.tr](http://www.medipol.edu.tr)  
Ayrıntılı Bilgi İçin : [bilgi@medipol.edu.tr](mailto:bilgi@medipol.edu.tr)

## 11. ETİK KURUL ONAYI



T.C.  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

E-İmzalıdır

Sayı : 10840098-604.01.01-E.25323  
Konu : Etik Kurulu Kararı

31/07/2017

Sayın Keziban EDE

Üniversitemiz Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kuruluna yapmış olduğunuz “Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin İş Doyumları ve Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi” isimli başvurunuz incelenmiş olup etik kurulu kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Haneî ÖZBEK  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar  
Etik Kurulu Başkanı

Ek:  
-Karar Formu (2 sayfa)

Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof. Dr. Haneî ÖZBEK tarafından 31.07.2017 tarihinde e-İmzalanmıştır. Feriğünüzü <https://eys.medipol.edu.tr/e-imza> linkinden DCA7693BXP kodu ile doğruluyabilirsiniz.

İstanbul Medipol Üniversitesi  
Kavaak Mah. Fikretler Cad.No:19 Kavaak Kavşağı 34810  
Beşiktaş/İSTANBUL

Tel: 444 85 44  
İnternet: [www.medipol.edu.tr](http://www.medipol.edu.tr)  
Ayrıntılı Bilgi İçin : [bilgi@medipol.edu.tr](mailto:bilgi@medipol.edu.tr)

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR  
ETİK KURULU KARAR FORMU





BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin İş Doyumları ve Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Keziban EDE			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI				
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSAL <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>



**İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR  
ETİK KURULU KARAR FORMU**

<b>Değerlendirilen Belgeler</b>	<b>Belge Adı</b>	<b>Tarihi</b>	<b>Versiyon Numarası</b>	<b>Dili</b>
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI	26.07.2017		Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	26.07.2017		Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
<b>Karar Bilgileri</b>	<b>Karar No: 280</b>		<b>Tarih: 28/07/2017</b>	
	Yukarıda bilgileri verilen Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna "oybirliği" ile karar verilmiştir.			

<b>İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU</b>	
<b>BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI</b>	Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile İlişki		Katılım *		İmza
			E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Şeref DEMİRAYAK	Eczacılık	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK	Farmakoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Sibel DOĞAN	Psiko-onkoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Devrim TARAKCI	Ergoterapi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. İlknur KESKİN	Histoloji ve Embriyoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Hikmet ÜÇÜŞİK	Biyoteknoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	

\* Toplantıda Bulunma

## 12.ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı	KEZİBAN	Soyadı	EDE
Doğ.Yeri	Konya / Ilgın	Doğ.Tar.	06.02.1987
Uyruğu	T.C.	TC Kim No	55444228824
Email	kede@medipol.edu.tr	Tel	0532 717 73 33

### Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mez. Yılı
Yük.Lis.		
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi	2012
Lise	Özel Nilüfer Anadolu Lisesi	2006

### İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1. Öğretim Görevlisi	İstanbul Medipol Üniversitesi	2017- .....
2. Sorumlu Hemşire	Özel Göztepe Hastanesi	2016-2017
3. Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	Lifemed Tıp Merkezi	2013 -2016
4. KVC Servis Hemşiresi	Sema Hastanesi	2012-2013

### Bilgisayar Bilgisi

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama	Konuşma*	Yazma*	KPDS/ÜDS	(Diğer) Puanı
İngilizce	Orta	Orta	İyi		

1Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı	70,42486	69,97612	64,46638

### Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Microsoft Word	İyi
Microsoft Excel	İyi
Microsoft Power Point	İyi

### Yayınları/Tebliğleri Sertifikaları/Ödülleri

Yıl	Sertifika Adı	Süre	Kurum
2017	Standardize Hasta Eğitimi	3 Gün	Düzce Üniversitesi
2017	Eğitcinin Eğitimi Programı	4 Gün	İstanbul Medipol Üniversitesi
2009	Diyabet Hemşireliği Temel Eğitim Programı	1 Hafta	Dokuz Eylül Üniversitesi

### Mesleki Dernek/Kurum Üyeliği

Dernek Adı	Üyelik Tarihi	Üyelik Durumu
Türk Hemşireler Derneği	18.02.2016	Aktif

Özel İlgi Alanları (Hobileri): Dalış, Trekking