



## SAĞLIK PERSONELİ DIŞINDA SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÇALIŞAN HASTANE PERSONELİNİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER\*

### THE FACTORS AFFECTING THE MOTIVATION OF HOSPITAL PERSONNEL WORKING IN HEALTH SERVICES, EXCEPT FOR THE HEALTH PERSONNEL

Zerrin Deniz AYDOĞDU<sup>1</sup>, Birol TOPÇU<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Namık Kemal Üniversitesi, Uygulama ve Araştırma Merkez Müdürlüğü, Tekirdağ-Türkiye  
<sup>2</sup>Namık Kemal Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Biyoistatistik Anabilim Dalı, Tekirdağ-Türkiye

\*Bu çalışma Zerrin Deniz AYDOĞDU tarafından hazırlanan "Sağlık Personeli Dışında Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hastane Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

#### Özet

Gelişen ve değişen sosyo-ekonomik şartların bir sonucu olarak, örgütlerin büyüyerek çok sayıda insanı bünyesinde barındırması, pek çok sorunun da kaynağını oluşturmuştur. Bu sorunların başında; günlük çalışma hayatının yoğun baskısı, giderek monotonlaşan işlerin verdiği bıkkınlık sebebiyle çalışanların çalışmaya duydukları isteğin azalması ve verimin düşmesi gelmektedir. Çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek ve çalışandan beklenen verimliliği alabilmek için ona işini sevdirmek ve işine motive etmek gerekmektedir. Özellikle son yıllarda çalışanları motive etmek bilim adamının ve yöneticinin ilgisini çekmiş ve bu konuyla ilgili, bugüne kadar birçok model geliştirilmiş olmasına rağmen, halen çalışanların motivasyon eksikliği tam olarak çözülebilmemiş değildir.

**Anahtar kelimeler:** Sağlık çalışanları, Motivasyon, Örgütsel iklim.

#### Abstract

As a result of developing and changing socio- economical as many people as possible have been sources for many other problems. As insult of the intensive pressure of the routine works and boredom of the daily works that are booming more and more monotone, workers' becoming less motivated and so getting less productivity have taken the first number among these problems. In order to be able to orient the employees to words the principles of the organization and get the necessary productivity, it is necessary to make him love his job ad let him motivated enough for his work. Especially in recent years it has been in the area of the scientists and the managers to motivate the employees and although a of samples have been developed concerning this subject so far, the motivation of the workers haven't be able to come to an end yet.

**Key words:** Health workers, Motivation, Organizational climate.

#### GİRİŞ

Örgütlerin kurulmasında en önemli amaç, insanların yalnız başlarına yapamayacakları iktisadi, sosyal, kültürel vb. amaçların gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu amaçlara ulaşabilmek için ise örgütün en değerli unsuru olan insan gücünün katkı ve işbirliğine ihtiyaç vardır.

Yönetimin amacı sermaye ve teknoloji gibi maddi unsurlarla, örgütün en önemli unsuru olan beşeri kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Çünkü kaynaklar kısıtlıdır. Ayrıca günümüzün hızlı rekabet, dışa açıklık, küreselleşme gibi olguları bunu zaruri hale getirmektedir. Gelişmekte olan ülkeler açısından etkinlik ve verimlilik çok daha önemlidir. Başkaları vasıtasıyla iş görme

#### **Corresponding Author / Sorumlu Yazar:**

Yrd. Doç. Dr. Birol Topçu  
Namık Kemal Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Biyoistatistik  
Anabilim Dalı, Tekirdağ-Türkiye  
E-posta: topcubirol@gmail.com

#### **Article History / Makale Geçmişi:**

Date Received / Geliş Tarihi: 27.02.2017  
Date Accepted / Kabul Tarihi: 21.03.2017

olgusu karşımıza yönetim faaliyetlerini çıkarmaktadır. Yönetici, amaçlarına başkaları vasıtasıyla, diğer bir deyimle iş görenler vasıtasıyla ulaşmaktadır. Yönetimin etkin olabilmesi iş görenlerin fiziki, zihinsel ve gönül gücünü daha fazla üretim sürecine katabilmesiyle mümkündür. Bu durum ise ancak motivasyon ile sağlanabilir.

Genel bir tanımla motivasyon, insan davranışlarının belirli amaçlar doğrultusunda yönetilmesi sürecidir. Örgüt içerisindeki bireylerin hem maddi hem de psiko-sosyal olarak çeşitli ihtiyaç, beklenti ve umutları vardır. Örgütün, bireyin bu ihtiyaçlarını belirli ölçüde tatmin edememesi durumunda birey gerilim içerisinde olacaktır. Beklenti ve özlemlerinin gerçekleşmemesi durumunda ise birey hayal kırıklığına uğrayacaktır. Buna karşılık örgütte ihtiyaçları karşılanan, beklenti ve umutlarının gerçekleşmesine ortam hazırlanan bireyler de daha huzurlu ve mutlu olacaktır. Bu tür bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmesi çok daha kolay olacaktır. Yöneticinin bir anlamda başarı şansı bireylerin hangi ihtiyaç, arzu ve beklenti içerisinde olduklarını tespit ederek, onların nasıl gdlenebileceği konusunda sahip olduğu bilgiye bağlıdır. Çünkü, iş görenlerin nasıl ve hangi araçlarla motive edilebileceğini bilen yöneticinin başarı şansı çok daha yüksektir.

Motivasyon kavramı, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince "movere" kelimesinden türetilmiştir<sup>1</sup>. Ayrıca İngilizce ve Fransızca "motive" sözcüğünden türetilen bu kavram, Türkçe'de güdülenme, isteklendirme anlamlarına gelmektedir<sup>2</sup>. Güdü, saik gibi kelimeler motivasyonla eř anlamlıdır. Güdü, saik

kelimeleri ise hareket meydana getiren, harekete ait, hareket kuvveti anlamlarına gelmektedir<sup>3</sup>. Öyleyse hareket boyutuyla ele alınan motivasyon, bireylerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek harekete geçirmek üzere teşvik edilmeleri demektir. Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli i ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır<sup>4</sup>.

İnsan davranışlarının ve bu davranışları etkileyen faktörlerin değişmesinden dolayı yeterli kalite ve miktarda verilerin elde edilememesinden herkesin fikir birliğine vardığı kesin bir motivasyon tanımı yapmak olduğu zordur. Motivasyon tanımlarının farklı olmasına rağmen ortak yönü, bireyin davranışını etkileme ve bu etkiyle beraber onu belirli amaçlar etrafında harekete geçirme anlamının olmasındır<sup>5</sup>.

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere saptadıktan ve birey i ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer.

## GEREÇ VE YÖNTEM

Bu çalışmada betimsel tarama modeli uygulanmıştır. Araştırmaya bir niversite hastanesinde çalışmakta olan ve anketleri

doldurmayı kabul eden 110 veri giriş elemanı ile temizlik personeli katılmıştır. Çalışanlara çalıştıkları üniversitedeki örgüt iklimi ve çalışanların nasıl motive edilmesine dair görüşlerini ölçme odaklı, “Örgütsel İklim” ve “Motivasyon Araçları” anketleri uygulanmıştır.

Verilerin bilgisayar ortamına aktarılması işleminde ve istatistiksel analizlerde PASW Statistics 18 for Windows istatistik paket programı kullanıldı. Değişkenlerin karşılaştırılmasında normal dağılım test sonuçlarına göre parametrik olmayan test teknikleri benimsenmiştir. Buna göre, iki bağımsız grup için değişkenler arasındaki farklılıklar Mann-Whitney U testi, ikiden fazla değişken arasındaki farklılıklar Kruskal Wallis testi ile karşılaştırıldı. Kategorik verilerin karşılaştırmalarında Ki-kare ( $\chi^2$ ) testi kullanıldı. İstatistiksel olarak  $p < 0.05$  değeri anlamlı olarak kabul edildi.

Sosyal ve demografik anket formunda katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalıştığı birim, kurumdaki çalışma süresi ve kıdem süresi değerleri sorgulanmıştır. Çalışmada kullanılan Motivasyon Araçları ölçeği Boylu ve ark.<sup>3</sup> çalışmasından alınmış, genel olarak sıklıkla kullanılan bir ölçek olup, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçektir. Motivasyon Araçları ölçeği, Ekonomik Araçlar; Psikolojik ve Sosyal Araçlar; Örgütsel ve Yönetmel Araçlar olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Örgüt İklimi ölçeği için Özdemir’in<sup>7</sup> çalışması dikkate alınmış olup, Rogg ve ark.<sup>8</sup> çalışmasında yer alan Örgüt İklimi ölçek analizinin Türkçeye tercüme edilmiş hali kullanılmıştır. Örgüt İklimi ölçeği, 17 adet ifadeden ve bunlara dair Katılım Faktörü;

Bağıllık Faktörü olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

23 ifadeden meydana gelen Motivasyon Araçları ölçeği, çalışan gruplarında kullanılabilen olup: üç alt boyuttan oluşmaktadır Ekonomik Araçlar (4 madde); Psikolojik ve Sosyal Araçlar (11 madde); Örgütsel ve Yönetmel Araçlar (8 madde)<sup>3</sup>. Motivasyon araçları ölçeği anketinde 23 maddenin her bir ifadesi olumlu yargı içermekte olup her bir ifade için katılımcının 1 = “kesinlikle katılmıyorum”, 2 = “katılmıyorum”, 3 = “kararsızım”, 4 = “katılıyorum” ve 5 = “kesinlikle katılıyorum” olmak üzere 1-5 arasında bir puanlama yapması istenmiştir. Ekonomik araçlar alt boyutu 9 ile 20 arası değerlerle; Psikolojik ve Sosyal araçlar alt boyutu 31 ile 85 arası değerlerle ve Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt boyutu 10 ile 40 arası değerlerle puanlanmıştır. Düşük değerler ilgili motivasyon aracının gerekliliğine katılımcının katılmadığını ve yüksek değerler de gerekliliğine katılımcının katıldığını ifade etmektedir. 17 ifadeden oluşan Örgüt İklimi ölçeği, iki alt boyuttan oluşmaktadır ancak sadece 12 madde faktör analizine dahil edilmiştir: Katılım Faktörü (7 madde), Bağlılık Faktörü (5 madde)<sup>7</sup>. Örgüt iklimi ölçeği anketinde 17 maddenin her bir ifadesi olumlu yargı içermekte olup her bir ifade için katılımcının 1 = “kesinlikle katılmıyorum”, 2 = “katılmıyorum”, 3 = “kararsızım”, 4 = “katılıyorum” ve 5 = “kesinlikle katılıyorum” olmak üzere 1-5 arasında bir puanlama yapması istenmiştir. Katılım alt ölçeği, 7-35 arası değerlerle ve Bağlılık alt ölçeği, 8-25 arası değerlerle puanlanmıştır. Düşük değerler, katılımcının örgüt iklimine dair olumsuz yargıları olduğu ve yüksek değerler de

katılımcının olumlu yargıları olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmamız için güvenilirlik analizi değerleri hesaplanmış ve Cronbach Alpha değeri 0,887 olarak bulunmuştur. Bu da anket sorularına verilen cevapların güvenilir olduğunu ifade etmektedir <sup>6</sup>.

## BULGULAR

Çalışmaya katılan 110 hastane çalışanının 79'u (%71,8) kadın, 31'i (%28,2) erkek çalışarlardan; 29'u (%26,4) 18-25 yaş grubunda, 41'i (%37,3) 26-35 yaş grubunda ve 40'ı (%36,4) da 36 yaş ve üstü yaş grubunda; 64'ünün (%58,2) evli ve 46'sının (%41,8) bekar olduğu; 19'u (%17,3) ilköğretim, 47'si (%42,7) lise, 32'si (%29,1) yüksekokul ve 12'si (%10,9) lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalıştıkları birime göre 75'inin (%68,2) veri giriş personeli ve 35'inin (%31,8) temizlik personeli olduğu; gelir dağılımı durumuna göre 42'sinin (%38,2) 1000 TL ve altı gelire ve 58'inin de (%61,8) 1001-3000 TL gelire sahip olduğu; hastanede çalışma süresine göre 29'u (%26,4) 1 yıldan daha az süre, 37'si (%33,6) 1-3 yıl arası ve 44'ü (%40) 4-9 yıl arası hastanede çalışmakta olduğu; kıdem süresine göre personelin 15'inin (%13,6) 1 yıldan daha az sürelik kıdem süresine, 20'sinin (%18,2) 1-3 yıl arası kıdem süresine, 29'unun (%26,4) 4-6 yıl arası kıdem süresine, 13'ünün (%11,8) 7-9 yıl arası kıdem süresine ve 33'ünün (%30) 10 yıl ve daha fazla süreli kıdeme sahip olduğu görülmüştür.

Motivasyon araçlarının hastane içerisinde nasıl olması gerektiğine dair çalışmaya katılan personelin görüşleri incelendiğinde, Katılım Faktörü puanı ortalaması 21,41±7,08; Bağlılık

Faktörü puanı ortalaması 17,45±3,95 olarak gerçekleşmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, yönetici-çalışan ilişkisi ve çalışanın süreçlere katılımına dair görüşlerini ölçen Katılım faktöründe ortalama değeri 7-35 aralığında 21,41 olarak gerçekleşmiştir. Katılım Faktörü alt ölçeğinin puanlanmasındaki ne çok yüksek ne de çok düşük ortalama değeri, hastane personeli açısından katılım faktörünün çok da düşük olmadığını, kısmen de çalışanların katılımını destekleyen bir örgüt ikliminin olduğu olarak değerlendirilmiştir. Ancak bu bulgular, katılımcı örgüt iklimi oluşturulmasında halen gelişme ve iyileşme alanlarının da olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, Özdemir <sup>7</sup> çalışmasında Örgüt İklimi alt ölçekleri Katılım ve Bağlılık Faktörleri açısından katılımcı personelin olumlu yargıya sahip olduğu ve bu faktörlerin örgüt ikliminde bulunduğuna dair görüşe katıldıklarına dair bulgu elde edilmiştir.

Yine elde edilen bulgulara göre, örgüt iklimi içerisinde çalışanlar ve kurum arası bağlılık ve güvene dair görüşlerini ölçen Bağlılık faktöründe ortalama değeri 8-25 aralığında 17,45 olarak gerçekleşmiştir. Bağlılık Faktörü alt ölçeğinin puanlanmasındaki ne çok yüksek ne de çok düşük ortalama değeri, hastane personeli açısından bağlılık faktörünün çok da düşük olmadığını, kısmen de çalışanların hastaneye bağlılığının ve güvenin olduğu bir örgüt ikliminin var olduğu olarak değerlendirilmiştir. Ancak bu bulgular, bağlılık ve güven odaklı örgüt iklimi oluşturulmasında halen gelişme ve iyileşme alanlarının da olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 1'de yer alan Motivasyon Araçları alt ölçekleri arasındaki korelasyon analizine dair

veriler değerlendirildiğinde, her bir alt ölçekle bir diğeri arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir korelasyon olduğu görölmektedir. Bu bulgulara göre, hastane personeli açısından değerlendirildiğinde maddi kazanım gibi Ekonomik Araçların olması gerektiğine dair daha yüksek oranda görüş bildirmeleri halinde aynı zamanda sosyal ve psikolojik destek üzerine motivasyon araçlarının olması gerekliliğine dair yüksek oranda görüş bildirdikleri gözlenmektedir. Benzer şekilde maddi kazanım, ücret gibi Ekonomik Araçların olması gerektiğine dair yüksek oranda görüş bildirmeleri halinde aynı zamanda yönetime katılım, örgüt içi destek gibi motivasyon araçlarının olması gerektiğine dair yüksek oranda katılım gösterdikleri görölmektedir. Ayrıca, sosyal ve psikolojik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerindeki artışla birlikte yönetim ve örgütsel yapıya dair motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinin de artış gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 1.** Motivasyon Araçları ve Örgüt İklimi Alt Ölçekleri Korelasyon Analizi

Parametre	Ekonomik Araçlar	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Katılım Faktörü	Bağlılık Faktörü
Ekonomik Araçlar	rr	0,592**	0,640**	0,002	0,007
	pp	0,000	0,000	0,981	0,946
	nn	110	110	110	110
Psikolojik ve Sosyal Araçlar	rr		0,601**	-0,019	-0,027
	pp		0,000	0,840	0,778
	nn		110	110	110
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	rr			-0,096	0,028
	pp			0,319	0,773
	nn			110	110
Katılım Faktörü	rr				0,650**
	pp				0,000
	nn				110

\*\*0,01 seviyesinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Bu bulgulara göre, motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinin aynı anda tüm motivasyon araçları için geçerli olacak şekilde artış ya da azalış gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Bir başka deyişle, ankete katılan personel açısından ekonomik motivasyon araçlarının, sosyal ve psikolojik motivasyon araçlarının ve örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının olması yönünde katılım düzeyleri birlikte artmakta veya azalmaktadır.

Örgüt İklimi ölçeğine dair korelasyon analizine göre Katılım Faktörü ölçeği ile Bağlılık Faktörü ölçekleri arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki ( $p<0,05$   $r=0,650$ ) bulunmaktadır. Bu bulgu değerlendirildiğinde, ankete katılan personel açısından katılımı destekleyen bir örgüt iklimine dair görüşlerdeki pozitif yönlü ve olumlu artış aynı zamanda bağlılık ve güveni de sağlayan bir örgüt ikliminin olduğu anlamında da değerlendirilmektedir. Buna göre, personel açısından örgüt ikliminin katılımı desteklemesine dair artış aynı zamanda bağlılık odaklı örgüt ikliminde de olumlu artış anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, örgüt iklimi alt ölçeklerine dair görüşler, birlikte hareket etmekte ve her ikisi de olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Cinsiyete göre; Ekonomik Araçlar, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, Katılım Faktörü ve Bağlılık Faktörü alt ölçeklerine bakıldığında, personelin kadın ya da erkek olmasına göre alt ölçeklere dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bu bulguya göre, psikolojik ve sosyal, örgütsel ve yönetmel destek odaklı, örgüt ikliminin bağlılık ve güven odaklı motivasyon araçlarının olmasına dair, hastane örgüt ikliminin katılımcı yapıda olup



olmadığına dair görüşlerinde fark olmaması kadın ve erkeklerin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Yaşa göre; Ekonomik Araçlar, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, Katılım Faktörü ve Bağlılık Faktörü alt ölçeklerine bakıldığında, personelin yaşının alt ölçeklere dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bu bulguya göre, çalışanların alt ölçeklere dair görüşlerinde fark olmaması genç, orta yaş ve orta yaş üstü çalışanların maddi motivasyon araçlarına bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Medeni durum açısından Ekonomik, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, Katılım Faktörü ve Bağlılık Faktörü alt ölçeklerine bakıldığında, personelin evli ya da bekar olmasının alt ölçeklere dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bu bulguya göre, evli ve bekarların bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Eğitim durumu açısından; Ekonomik, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar, Katılım Faktörü ve Bağlılık Faktörü alt ölçeklerine bakıldığında, personelin eğitim düzeyine göre alt ölçeklere dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bu bulguya göre, eğitim düzeyleri farklı personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir. Ancak lise düzeyinde eğitime sahip olan personel tüm gruplar içerisinde hastanenin örgüt ikliminin bağlılık odaklı olduğuna dair en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdiği ancak lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine dair personelin ise en düşük düzeyde bağlılık ifade ettiği dikkat

çekmektedir. Bu sonuca göre, eğitim düzeyi yüksek personelin örgüt iklimine dair bağlılık ve güven konusunda daha yüksek beklentileri olduğu ve lise mezunları kadar örgüt ikliminin bağlılık odaklı özelliklerini yeterli bulmadıkları değerlendirilmektedir. Benzer bir bulgu, Özdemir <sup>7</sup> çalışmasında da elde edilmiş olup en yüksek bağlılık ilköğretim mezunlarında ve en düşük bağlılık üniversite mezunlarında görülmüştür. Üniversite ve ilköğretim mezunları arasında bu konuda istatistiki olarak fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Gelir Düzeyi değişkeni açısından Ekonomik Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin 1000 TL altı ya da 1001-300 TL gelire sahip olmasına göre maddi odaklı Ekonomik motivasyon araçlarının olmasına dair görüşlerinde anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir ( $p=0,015$ ). Bu bulguya göre, 1001-3000 TL gelire sahip personele göre Ekonomik motivasyon araçlarının uygulanması ve dikkate alınması çok daha önemli iken ve bu faktörlerin önemine daha yüksek oranda katılım görüşü bildirmektedir. Ancak 1000 TL ve altı gelire sahip personelin ise Ekonomik motivasyon araçlarının olması gerekliliği görüşüne katılımı ise daha düşük oranda çıkmıştır. Buna göre yüksek gelirli personel için terfi, maddi ödülleri, ücret gibi maddi motivasyon araçlarının gerekliliği çok daha yüksek düzeydedir. Bu durum da esasında yüksek gelirli personelin daha da motive edilmesinin ekstrasından maddi motivasyon araçlarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Gelir Düzeyi değişkeni açısından Örgütsel ve Yönetmel Araçlar alt ölçeğine bakıldığında, personelin 1000 TL ve altı veya 1001-3000 TL gelire sahip olmasına göre örgüt içi ve yönetim odaklı motivasyon araçları ve faktörlerinin

durumuna dair görüşlerinde anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir ( $p=0,005$ ). Bu bulguya göre, 1001-3000 TL gelire sahip personele göre örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının uygulanması ve dikkate alınması çok daha önemli olup bu faktörlerin önemine daha yüksek oranda katıldıklarını ortaya koymaktadır. Ancak 1000 TL ve altı gelire sahip personelin ise örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının olması gerekliliği görüşüne katılımı ise daha düşük oranda çıkmıştır. Buna göre yüksek gelirli personel için yönetime katılım, iş ortamının destekleyici olması gibi motivasyon araçlarının gerekliliği çok daha yüksek düzeydedir. Bu durum da esasında yüksek gelirli personelin daha da motive edilmesinin ekstradan yönetime katılım ve uygun örgüt şartlarının sağlanmasına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Gelir Düzeyi değişkeni açısından Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Katılım Faktörü, ve Bağlılık Faktörü alt ölçeklerinde ise, personelin gelir düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bu bulguya göre, veri giriş personeli ile temizlik personelinin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni açısından Ekonomik Araçlar, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetsel Araçlar, Katılım Faktörü ve Bağlılık Faktörü alt ölçeklerine bakıldığında, hastanede farklı çalışma süresine sahip personel arasında alt ölçeklere dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bu bulguya göre, çalışma süresinden bağımsız olarak personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

Kıdem Süresi Değişkeni açısından Ekonomik Araçlar, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetsel Araçlar, Katılım Faktörü ve Bağlılık Faktörü alt ölçeklerine bakıldığında, farklı kıdem süresine sahip personel arasında alt ölçeklere dair görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bu bulguya göre, kıdem değişkeninden bağımsız olarak personelin bakış açılarının benzer olduğu anlamına gelmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyasının her geçen gün daha rekabet odaklı bir sisteme dönüşmesiyle birlikte sağlık sektöründe de rekabet artmaya başlamış ve hastaneler açısından bakıldığında pazarlamadan finansa pek çok faaliyet firmalarda olduğu gibi yürütölmeye başlamıştır. Elbette hastaneler artık sadece ekonomik kaynaklar için ve hastalar için birbirleriyle rekabet etmemekte aynı zamanda başarılı ve tecrübeli hastane personeli bulmak için de rekabet eder hale gelmiştir.

Hem emek piyasasında hem de sağlık hizmetleri sektöründe rekabet çok artmışken hastane yönetimleri için çalışanların beşeri ve entelektüel sermaye açısından önemi yadsınmamaktadır. En önemlisi de personeli, hastanenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda hareket edecek ve çalışacak şekilde yönlendirmek ve motive etmek giderek çok daha önemli bir faktör haline gelmiştir. Motivasyonun yanında çalışanı destekleyecek bir örgüt ikliminin ve ortamının oluşturulması da çalışanın bağlılığını ve süreçlere ve yönetime katılımını da destekleyecektir.

Özellikle de çalışan motivasyonu ve örgüt iklimi, ortamı ve yapısının çalışanı destekler olması, çalışanın iş performansını fazlasıyla

olumlu etkileyecektir. İş performansının üretkenlik ve karlılık üzerindeki etkileri yadsınamamaktadır. Bu nedenle çalışanları motive eden ve de örgüt iklimine dair algılarını etkileyen hususlara gerektiğinde müdahale ederek gerekli önlemleri alma ve çalışanları tek bir hedefe yönlendirme, iş performansını ve böylece kurum performansını da olumlu etkileyecektir.

Buna bağlı olarak, bu çalışmada bir üniversite hastanesinde görevli veri giriş personeli ve temizlik personeli açısından hastanenin örgüt ikliminin düzeyi ve personelin nasıl motive olduğuna dair bulguların elde edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışanların motive edilmesi maddi ve aynı zamanda psikolojik ve sosyal destek, örgütsel ve yönetime dair maddi olmayan faktörlerle de mümkün olabilmektedir. Bu konuda literatürde benzer çalışmalar yer almakta olup farklı yerli ve yabancı çalışmalar, motivasyon araçlarının belirlenmesi ve etkinliklerinin tespiti için çeşitli ölçümler geliştirmiştir<sup>3</sup>. Benzer şekilde kurum içerisinde örgüt iklimine dair çalışanların algısını da değerlendiren ve ölçen çalışmalar da geliştirilmiştir<sup>5,7</sup>.

Literatürdeki benzer çalışmalar da çalışanların farklı yöntemlerle motive olabildiğini ve örgüt ortamı ve iklimine bağlı olarak yönetime katılım gibi yetkilendirmenin gerekli görüldüğünü ve buna göre de güven odaklı örgüt ortamı beklendiği sonucunu elde etmiştir<sup>3,7,9</sup>.

Bu çalışmada ise hastane çalışanlarının belli motivasyon araçlarının gerekliliğine daha fazla inandığı, böyle bir algıya sahip olduğu ve en önemlisi de örgüt iklimine dair hastane yönetiminin daha geliştirmesi ve iyileştirmesi gereken alanlar olduğu sonucuna varılmıştır.

Genel olarak çalışmaya katılan hastane personelinin özellikle maddi ve ekonomik motivasyon araçları ve örgütsel ve yönetsel gibi yönetime katılım gibi motivasyon araçlarının gerekliliğini yüksek değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Örgüt iklimi analizi açısından ise katılım faktörü için de bağlılık faktörü için de hastane çalışanlarının durumu olumlu değerlendirdiği ancak yeterince yüksek bulmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Bununla birlikte personelin sosyo-demografik özelliklerinin motivasyon araçları üzerinde ve örgüt iklimine dair algıları üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, personelin cinsiyetinin, yaşının, medeni durumunun, hastanedeki çalışma süresinin, kıdem süresinin ve çalıştığı birimin motivasyon araçlarının gerekliliğine dair görüşlerini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Aynı bulgular, örgüt iklimi ölçeği için de geçerli olarak değerlendirilmiştir. Buna göre, personelin cinsiyetinin, medeni durumunun, çalışma ve kıdem sürelerinin ve çalıştığı birime göre personelin motivasyon araçları ve örgüt iklimine dair görüşlerinin kendi arasında farklılaşmadığı gözlemlenmiştir.

Bununla birlikte, hastane personelinin eğitim düzeyinin örgüt ikliminin bağlılık faktörüne dair görüşlerin belirlenmesinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, personelin ilköğretim, lise, yüksekokul, lisans veya yüksek lisans olacak şekilde eğitim düzeyine göre sınıflandırılması sonrasında lise düzeyi eğitime sahip personelin hastanenin örgüt ikliminde bağlılık ve güven özelliklerini en olumlu değerlendirdiği görülmüştür. Ancak lisans ve yüksek lisans mezunlarının en



olumsuz değerlendirdiği sonucuna varılmıştır. Bu da eğitim düzeyi yüksek personelin hastanenin örgüt iklimi hususunda özellikle kurum içi çalışanlar arası ve yönetim-çalışanlar arası bağlılığı ve güveni çok yeterli bulmadığı olarak değerlendirilmiştir. Esasında bu bulgu, yüksek düzey eğitime sahip personelin beklentilerinin de daha yüksek olduğu olarak yorumlanmıştır. Ancak eğitim düzeyinin diğer örgüt iklimi faktörü olan katılım faktörü ve motivasyon araçları üzerinde görüşler üzerinde anlamlı etkisi olduğuna dair bulgu elde edilememiştir.

Personelin gelir düzeyinin ise Ekonomik motivasyon araçları üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, 1000-3000 TL düzeyinde daha yüksek gelire sahip personel, ücret, maddi ödüller gibi ekonomik araçların motivasyon için çok daha yüksek oranda gerekli olduğuna dair görüş bildirmiştir. Diğer taraftan, 1000 TL ve altı daha düşük gelir düzeyine sahip personel ise ekonomik araçların motivasyon için kullanılmasındaki gerekliliğine dair daha düşük düzeyde olumlu görüş bildirmiştir. Bu da yüksek gelire sahip personelin motive edilmesi için daha fazla ekonomik aracın kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak gelir düzeyinin personelin Psikolojik ve Sosyal motivasyon araçlarına dair görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğuna dair bulgu elde edilememiştir. Diğer taraftan, benzer şekilde yüksek gelir düzeyine sahip personelin örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçlarının gerekliliğine dair anlamlı biçimde daha yüksek oranda olumlu görüş bildirdiği saptanmıştır. Bu da benzer şekilde yüksek gelir düzeyi personelin motive edilmesi için bu personelin yönetim süreçlerine katılım gibi daha çok

yetkilendirilmesinin gerektiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte personelin gelir düzeyinin örgüt iklimi faktörleri üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olduğuna dair bulgu elde edilememiştir.

Hem bu çalışma hem de benzer çalışmaların bulguları değerlendirildiğinde, kurumlarda çalışanlar fazlasıyla maddi ve yetkilendirme ve yönetime katılım ve de örgüt ortamı odaklı olanaklar ve araçlarla daha yüksek oranda motive olurken, sosyal ve psikolojik faktörler motive olmak için personel açısından çok gerekli görülmemektedir. Özellikle de gelir düzeyi ve/veya eğitim düzeyi yüksek personelin motive edilmesinde ekonomik ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının çok daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt ikliminin ise hastane yönetimi tarafından daha dikkatli analiz edilip iyileştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu hususta özellikle hem çalışanların katılımını hem de güven ve bağlılığını destekleyecek bir örgüt ortamına ve yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle de eğitim düzeyi yüksek personelin dikkat çekici biçimde örgüt ikliminde bağlılık ve güven hususlarını yeterince olumlu değerlendirmemesi, bu personelin memnuniyeti ve örgüte ve işe bağlılığının sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir.

#### Kaynaklar

1. Arık İA. Motivasyon ve Heyecana Giriş. 1996; antay Kitabevi; İstanbul.
2. Aytek B. İşletmelerin Verimliliğinde cret ve Teşvik. 1974; A.İ.T.İ.A. Yayın No:77; Ankara.
3. Boylu Y, Sökmen A, Tarakoğlu S. Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi: Ankara'da bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi. 2010; (1): 3-20.
4. Eroğlu F. (1984). Motivasyon Teorisindeki Son Değişmeler ve Erzurumda Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi. Atatürk

- Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Doktora Tezi. 1984; Erzurum.
5. Gök S. A study on the influence of organizational climate on motivation of employees. International Journal of Human Sciences. 2009; 6(2): 587-605.
  6. Özdamar K. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1. 2002; Kaan Kitabevi; Eskişehir.
  7. Özdemir F. Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.2006; İzmir.
  8. Rogg KL, Schmidt DB, Shull C, Schmidt N. Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. Journal of management. 2001; 27(4): 431-49.
  9. Steers RM, Porter LW. Motivation and Work Behavior.1991; Mc Graw-Hill Series; Columbus.