

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİM
PROGRAMI

SAĞLIK KURULUŞLARINDA MOTİVASYON VE
BU ALANDA YAPILAN TEZLERİN İÇERİK
ANALİZİ İLE İNCELENMESİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan

Shaig NAGHIZADE

Öğrenci No: 2501181165

Danışman

Prof. Dr. Ashı BEYHAN ACAR

İstanbul, 2022

ÖZ

SAĞLIK KURULUŞLARINDA MOTİVASYON VE BU ALANDA YAPILAN TEZLERİN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Adı ve Soyadı: Shaig NAGHIZADE

Motivasyon insanların hayatlarını etkili biçimde sürdürmelerine sebep olan belirgin unsurların başında gelmektedir. Sağlık kurumlarında motivasyon faktörünün önemi daha belirgin bir şekilde hissedilmektedir. Bu çalışmada literatür taraması yapıldıktan sonra motivasyonun tanımı, motivasyon teorileri ile motivasyonu etkileyen faktörler hakkında bilgi verilmiş, sağlık sektöründe motivasyonun önemi vurgulanmıştır. Araştırma kısmında 2010-2020 yılları arasında motivasyonla ilgili yazılmış 112 tane Yüksek Lisans, Doktora ve Tıpta Uzmanlık tezlerinden oluşmaktadır. Tez çalışmalarının hangi anabilim dallarında yapıldığı, örneklem sayısı, kullandıkları ölçekler, motivasyon yerine kullanılan ifadeler, motivasyonla beraber incelenen değişkenler, çalışmanın amaçları ve sonuçları detaylı bir şekilde gözden geçirilmiştir. Tezin sonuç kısmında motivasyon faktörlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Tez çalışmalarının hipotezlerinin anlamlılığı, ölçülen değişkenler arasında ilişkilerin anlamlılığı araştırılmış olup, sonuç kısmında paylaşılmıştır. Kısaca özetlersek, en önemli motivasyon faktörlerinin ücret, çalışma koşulları, takdir edilme, saygı duyulma, kararlara katılma gibi faktörler olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Sağlık, Sağlık Kuruluşları

ABSTRACT

MOTIVATION IN HEALTH INSTITUTIONS AND EXAMINATION OF THESIS MADE IN THIS FIELD WITH CONTENT ANALYSIS

Name and Surname: Shaig NAGHIZADE

Motivation is early on obvious factors that make people live effectively. The importance of the motivation factor in health institutions is more noticeable. After the literature screening in this study, the definition of motivation was informed about motivational theories and factors that affect motivation, and emphasized the importance of motivation in the health sector. The research consists of 112 Master's, Ph.D. and Medical Specialty theses written in 2010-2020 on motivation. In detail, the number of examples, the scales they use, the expressions used instead of motivation, the variables examined with motivation, the objectives and results of the study were reviewed. The impact of motivation factors on employees was analyzed in the conclusion of the thesis. The meaning of the hypothesis studies, the meaning of relations between the measured variables, has been researched and shared in the result section. In short, the most important motivational factors have been identified as fees, working conditions, recognition, respect, participation in decisions.

Keywords: Motivation, Health, Health Organizations

ÖNSÖZ

TEŞEKKÜR

Tez çalışması süresince değerli bilgileri ile bana yol gösteren, müsait olmadığı anlarda bile sorularımı yanıtsız bırakmayan değerli danışman hocam Prof. Dr. Ash BEYHAN ACAR’ a sonsuz teşekkürlerimi sunmayı kendime borç bilirim.

Benden sevgisini, desteğini, yardımını esirgemeyen sevgili eşim Uzm. Dr. Aygöl TANRIVERDİYEVA’ ya teşekkür ederim.

Benden uzakta olsalar da desteklerini her zaman hissettiğim sevgili aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

Motivasyon.....	2
1.1 Motivasyon tanımları	3
1.2 Motivasyon teorileri	4
1.2.1 Kapsam Teorileri	5
1.2.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	5
1.2.1.2 Var olma-İlişki Kurma-Geliştirme İhtiyaçları teorisi (ERG)	9
1.2.1.3 Çift Faktör Teorisi	11
1.2.1.4 Başarı İhtiyacı Teorisi.....	14
1.2.2 Süreç Teorileri.....	15
1.2.2.1 Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi.....	16
1.2.2.2 Eşitlik Teorisi	17
1.2.2.3 Beklenti Teorisi	19
1.2.2.4 Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	20
1.2.2.5 Amaç Teorisi	22
1.3 İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon	22
1.4 Öz Belirleme Kuramı.....	31
1.5 Motivasyonu Artıran Faktörler	33
1.5.1 Ekonomik Faktörler	34
1.5.2 Psikolojik Faktörler	38
1.5.3 Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

Sağlık Kurumlarında Motivasyon	54
--------------------------------------	----

2.1	Sağlık.....	54
2.2	Sağlık Kurumları.....	57
2.3	Sağlık Kurumlarında Motivasyon	61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		
Sağlık Kuruluşlarında Motivasyon Konulu Tezlerin İçerik Analizi İle İncelenmesi		69
3.1	Araştırmanın Amacı.....	69
3.2	Araştırmanın Kapsamı	69
3.3	Araştırmanın Örneklemi.....	69
3.4	Araştırma Soruları	69
3.5	Araştırmanın Yöntemi	70
3.6.	Bulgular	70
3.6.1	Araştırmacıların bağlı oldukları Ana Bilim Dalları ve Toplam katılım sağlayanların sayıları (örneklemi)	140
3.6.2	Tezlerde Motivasyon Yerine Kullanılan İfadeler	141
3.6.3	Tezlerde Kullanılan Yöntem	142
3.6.4	Motivasyonla Beraber İncelenen Değişkenler.....	145
3.6.5	Araştırmalarda Kullanılan Veri Toplama Teknikleri	148
3.6.6	Araştırmalarda Kullanılan Testler.....	149
3.6.7	Tablodan elde edilen sonuçlar	149
3.6.8	Motivasyonla beraber incelenen diğer değişkenler ile ilgili varılan sonuçlar	152
Sonuç		170
TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....		174
Kaynakça.....		178

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmada kullanılan tez tablosu	52
Tablo 2: Araştırmacıların bağlı oldukları Anabilim Dallarına Göre Dağılımları	102
Tablo 3: Tezlerde Motivasyon Yerine Kullanılan İfadeler Göre Dağılımları	102
Tablo 4: Çalışmalarda kullanılan yöntem ve ölçekler	103
Tablo 5: Çalışmalarda motivasyonla beraber incelenen değişkenler	107
Tablo 6: Çalışmalarda kullanılan veri toplama teknikleri	109
Tablo 7: Çalışmalarda kullanılan testler	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	5
Şekil 2 Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Tablosu	8
Şekil 3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	10
Şekil 4 Adams'ın Eşitlik Teorisi	14
Şekil 5 Beklenti Teorisi	15
Şekil 6: Geliştirilmiş Beklenti Teorisi Şeması	16
Şekil 7 Motivasyon Türlerini Düzenleyici Tarzları, Nedensellik Yerleri ve Karşılık Gelen Süreçleriyle Gösteren Kendi Kendini Belirleme Sürekliliği	24

KISALTMALAR LİSTESİ

CINAHL	: Cumulative Index Nursing and Allied Health Literature
DLÖ	: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
EBÖ	: Empati Beceri Ölçeği
EİYÖ	: Ekip İlişkilerinin Yararlı ve Yararlı Olmayan Yönleri Ölçeği
EMDÖ	: Ekipte Motivasyon ve Doyum Ölçeği
GSYH	: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
STAS	: Sürekli Öfke Tarz Ölçeği (The State Trait Anger Scale
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vb.	: Ve Benzeri
YİYE-II-K	: Yakın İlişkilerde Yaşantılar Envanterinin Kısa Formu Ölçeği
WHO	: World Health Organisation

GİRİŞ

Örgütlerin devamlılığı çalışanlarının performansı ile doğru orantılıdır. Çalışan performansı ise onun motivasyonuna bağlıdır. Bir şeyler elde etmek için insanları tetikleyen dürtü motivasyondur. Motive olmuş bir çalışan daha fazla çalışmaktan ziyade daha verimli çalışarak işyerine daha fazla katkı sağlamaktadır. Motivasyonu etkileyen birden fazla etken bulunmaktadır. Motivasyon kavramı kişiden kişiye değişen bir kavramdır. Yönetici çalışanlarının motivasyon kaynaklarını belirlemeli ve bu kaynakları doğru kullanarak onları motive etmelidir.

Sağlık, insanların faydalanması gereken en temel, en doğal haklarından biridir. Bu hakları insanlara sunan ise sağlık kuruluşlarıdır. Sağlık kuruluşları din, dil, cinsiyet, ırk, medeni hal, toplumsal konum gözetmeksizin insanlara yardım etmekle yükümlü kurumlardır. İnsan hayatı söz konusu olduğunda kurum ve kurum çalışanlarının aldıkları sorumluluklar hayati önem taşımaktadır. Bu sorumluluklar çalışanların motivasyon düzeylerini fazlasıyla etkilemektedir. Bu yükü hafifletmek amacıyla sağlık kurumlarında çalışanların motivasyonlarını arttırıcı eylemlerde bulunmak gerekmektedir.

Çalışmanın amacı, bundan sonra yapılacak araştırmalara kaynak niteliği oluşturmak, elde edilen sonuçlardan faydalanılmasını sağlamaktır. Bu tez çalışmasının ilk bölümünde motivasyon kavramının tanımı, motivasyon teorileri ile, ikinci bölümde kuşakların tanımı, özellikleri ve farkları ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırma kısmı yer almaktadır. Bu kısımda belli tarihler arasında konu ile ilgili yazılmış 112 yüksek lisans, doktora ve tıpta uzmanlık tezi incelenmiş, analizi yapılmış ve sonuçları özetlenerek gösterilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

Motivasyon, ‘hareket etmek’ anlamına gelen ‘movere’ sözcüğünden türemiş olup, Latince kökenli bir etimolojidir (Önen ve Kanayran,2015: 43-63). 19. Yüzyıl sonundan itibaren İngilizcede ‘motivation’ terimi kullanılmaya başlandı. Terimin Türkçede tam karşılığı olmamakla birlikte Türk Dil Kurumu, terimin Türkçe karşılığını “güdümleme”, “güdü” olarak belirlemiştir. Motivasyon kavramı güdüleme sürecinin ilk aşamasındaki ihtiyaç ve dürtüyü ifade eden bir kavramdır (TDKS). Motivasyon, kişinin gerçekleştirmesini istediği aktivitesinin, davranışının ve faaliyetlerinin düzenlenmesinde önde gelen faktördür.

Motivasyon, bir kişiyi belirli bir amaç için zorlama gücüdür. Bu nedenle, üç temel özelliği olan bir güçtür. Bu özellikler:

- Motive, harekete geçirici
- Hareketi sürdürme
- Olumlu istikamete yönlendirici

Güdümleme, bir veya daha fazla kişiyi sürekli olarak belirli bir yöne (hedef veya amaca) doğru iten çabaların toplamı olan temel “motivasyon” kavramından kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle güdüleme, ihtiyacın başlangıcından, ihtiyacın karşılanmasına kadar geçen bir süreçtir. İhtiyaçların karşılanması için bazı faaliyetler önermeli ve bu faaliyetler ihtiyaçları karşılayan sonuçlara ulaşmalıdır. Bu nedenle ihtiyaç-davranış-sonuç, motivasyonun ana aşamasıdır (Küçüközkan,2015: 85-115)

Güdü, geliştirilen psikolojik aktivite teorisinin temel kavramlarından biridir. Güdünün en basit tanımı şudur: “Güven nesnelleştirilmiş bir ihtiyaçtır”. Güdü genellikle ihtiyaç ve amaç ile karıştırılır, ancak ihtiyaç aslında rahatsızlığı gidermek için bilinçsiz bir arzudur ve amaç bilinçli hedef belirlemenin sonucudur. Örneğin: susuzluğunuzu gidermek bir ihtiyaçtır, su bir güdüdür ve bir kişinin uzandığı bir şişe su bir amaçtır.

Motivasyon, bir kişiyi veya bir grubu harekete geçirme, rehberlik etme, önem kazanma ve sürdürme aracı olarak kabul edilir (Dündar, Özutku ve Taşpınar,2007: 105-119).

Motivasyon, kişinin kendi varlığının sağladığı koşulları göstererek, örgütsel amaçlara ulaşmak için fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya istekli olmasıdır (Önen ve Kanayran,2015: 43-63). Aynı zamanda “tavırlarını özendiren, özlerinden ya da etraflarından meydana gelen muhtelif güdüler ve kişisel topluluklar” gibi de tarif edilmektedir. Motivasyon sürecini tanımlarken üç önemli faktöre vurgu yapılmalıdır (Özgener,2000: 176, Yeşil,2016: 158-180). Bunlar aşağıdakilerdir;

- Bir organizmayı harekete geçirmeye veya harekete geçirmeye zorlayan kuvvet
- Davranışın belirli bir yönde gelişmesine neden olan kuvvet
- Davranış gerçekleşikten sonra davranışı sürdüren kuvvet

1.1 Motivasyon tanımları

Robbins 'in (1993) tanımına göre motivasyon, belirli kişisel ihtiyaçları karşılamak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için üst düzey çaba gösterme isteği ve durumudur (Dündar, Özutku ve Taşpınar,2007: 105-119).

Motivasyon en genel anlamıyla; insan davranışının fiziksel ve psikolojik olarak eksik ihtiyaçların harekete geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Luthans,1992: 147, Önen ve Kanayran,2015: 43-63). Bireyin belirli bir işi tamamlamak için ihtiyaç duyduğu çaba ve enerjiyi yaratma süreci ile, bireyin görevlerini istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirmesini etkileme süreci de motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Aslan,2020: 291-301). Kısaca motivasyon, çalışanlar ile işlerin, diğer çalışanların ve örgüt arasındaki etkileşimlerin bir sonucu olarak görülmektedir.

Motivasyonun organizasyona faydalı olabilmesi ve yönetimin başarı sağlaması için bireylerin tutumunun organizasyonun amaçlara yönelik olması şarttır (Önen ve Kanayran,2015: 43-63). Motivasyon yöntemlerinin doğru kullanımı, kişisel motivasyonun eksikliğini giderebilir ve bireyleri harekete geçirebilir. Motivasyonsuzluk, hareketi içsel veya dışsal olarak gerçekleştirme arzusunun olmaması olarak tanımlanır (Ryan ve Deci,2000: 68-78). Birey motivasyonun olmadığını hissettiğinde ve davranışlarını pek kontrol edemediğini düşünür ve bir süre sonra artık motivasyonsuz davranışlar sergiler. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçları karşılanmadıkça organizasyondaki dengesizliklerin ve gerilimlerin azaltılması mümkün değildir (Doğan ve Aslan,2020: 291-301).

Motivasyon, aktivasyon ve amacın tüm yönlerini; enerjiyi, yönü, sürekliliği ve eşitliği içerir. Motivasyon, psikolojide her zaman merkezi ve kalıcı bir sorun olmuştur. Çünkü biyolojik, bilişsel ve sosyal düzenlemenin merkezinde yer alır. Belki daha da önemlisi, gerçek dünyadaki motivasyon, sonuçlarından dolayı çok değerlidir: motivasyon yaratıcıdır. Bu nedenle yöneticiler, öğretmenler, dini liderler, antrenörler, sağlık hizmeti sağlayıcıları ve ebeveynler, harekete geçmek için başkalarını harekete geçirmek de dahil. Motivasyon genellikle tek bir yapı olarak görölse de yüzeysel yansıma bile insanların çok çeşitli deneyimler ve sonuçlarla sahip oldukları çok farklı türdeki faktörleri etkileyebilir. Çalışanlar, bir faaliyete değer verdikleri için veya güçlü bir dış zorba oldukları için motive edilebilirler. Bunlar kar veya rüşvet ile motive edilebilir. Kişisel bağlılık veya soruşturma korkusuyla hareket edebilirler (Deci ve Ryan, 2000).

Rubinstein, duyguların doğası üzerine: “Duygusal süreçler, bireyin gerçekleştirdiği eylemin ve maruz kaldığı etkinin ihtiyaçları, ilgi alanları, tutumları ile olumlu veya olumsuz bir ilişki içinde olmasına bağlı olarak olumlu veya olumsuz bir karakter kazanır.

Buna karşılık, Maurer' in bile duyguların bir kişi tarafından belirli bir kararın kabul edilmesiyle bağlantısına dikkat çektiği belirtilmelidir. Motivasyon ile motivasyon arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurarak kendi motivasyon kavramını önermiştir.

Maurer, davranışın nedenlerini açıklarken çekimin iki yönünü tanımlar: tümevarım ve çekimin azaltılması. İlk durumda, davranış cezalandırılabilir sonuçlarla koşullandırılır. İkinci durumda, teşvik edilen sonuçlar tarafından belirlenir. Bu durumda, kişi ya beklenen bir korku duygusunu yaşar, benzer bir duruma düştüğünde korku gösterir; ya da davranışın ödüllendirilmiş sonuçları olduğunda, beklenen umut duygusunun sabitlenmesi söz konusudur. Bu nedenle, belirli davranışsal tepkiler öğrenme yoluyla sabitlendiğinden, beklenti duyguları çeşitli durumlara yeterli ve esnek bir şekilde yanıt vermenizi sağlar.

1.2 Motivasyon teorileri

Çalışanlar bazen içten, bazen de dıştan motive olurlar. Yöneticilerin hangi araçları kullanacaklarını ve çalışanları nasıl motive edeceklerini bilmeleri ve buna göre

politikalar izlemeleri gerekir. Herkese, farklı cemiyetlere ve farklı organizasyonlara elverişli motivasyon şekli formüle etmek zor olsa da motive edici faktörlerin neler olduğunu ve motive edici faktörlerin nasıl kullanılacağını doğru belirlemek, çalışanların iş tatmini ve performansını pozitif yönde etkileyecektir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 117, (Doğan ve Aslan,2020: 291-301).

Motivasyonla ilgili teoriler iki kategoriye ayrılmaktadır:

- Kapsam teorileri
- Süreç teorileri

Kapsam teorileri için içsel faktörleri öncelikli iken, süreç teorileri için dışsal faktörler önceliklidir. Bu teoriler liderlerin, çalışanları ve örgütleri etkin bir şekilde yönetmesi için çok önemlidir (Önen ve Kanayran,2015: 43-63).

1.2.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri insanların tutumlarının altında yatan asıl sebepleri ortaya çıkaran teorilerdir. Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır (Küçüközkan,2015: 85-115). Bu teoriler dörde ayrılmaktadır:

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Var olma-İlişki Kurma-Geliştirme İhtiyaçları teorisi (ERG)
- Çift Faktör Teorisi
- Başarı İhtiyacı Teorisi

1.2.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

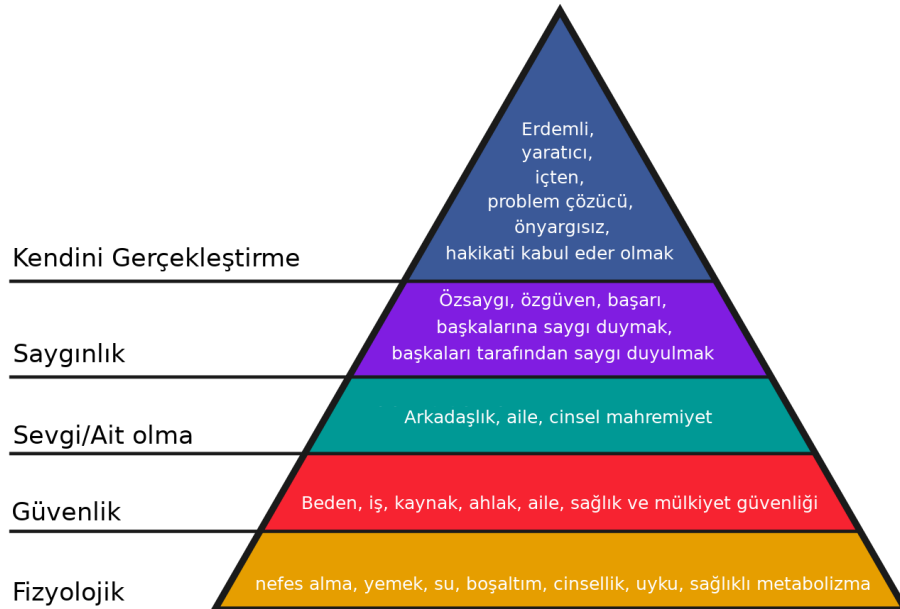
A. Maslow tarafından ortaya atılan en popüler motivasyon teorilerinden biridir. A. Maslow 1943 yılında insan ihtiyaçları üzerine kaleme aldığı bir makalede beşerî gereksinimleri beş sınıfa ayırarak, beşerî gereksinimleri aşama sırasına göre tartışmış ve insanların en düşük ihtiyaçları karşılandıktan sonra bir sonraki ihtiyaç kategorisine yönelme eğiliminde olduklarına dikkat çekmiştir (Yeşil,2016: 158-180). Maslow 'un ihtiyaçlar teorisine göre, kişinin alt düzey ihtiyaçları karşılanmadıkça, onun üst düzey ihtiyaçları karşılanmayacaktır (Küçüközkan,2015: 85-115). Bu teori yöneticilerin,

alışan eksikliklerinin ve büyüme ihtiyaçlarının farkında olmalarını sağlasa da bunları hiyerarşik bir düzende tanımlamak o kadar önemli değildir. İnsanların birincil (temel) ve ikincil (tamamlayıcı) ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve bunları karşılamak için ihtiyaçları önemlerine göre sıralamak ve hiyerarşik bir yapı oluşturmak gerekir. Bunu tespit etmek kolay olmasa da bazı psikologlar insanların belirli ihtiyaçlara öncelik verdiğini ne sürüyorlar. Onlara göre birinci sıra yerine getirilmezse üçüncü sırayı oluşturan şartlar da ortaya çıkmaz (Küçüközkan,2015: 85-115). Dolayısıyla temel ihtiyaçlar karşılanmadıkça sonraki ihtiyaçların karşılanması da gecikecektir.

Maslow ’un ortaya koyduğu bu ihtiyaçlar beş kategoriye ayrılır:

- Fizyolojik ihtiyaçlar (temel ihtiyaçları ifade eder)
- Güvenlik ihtiyaçları
- Sosyal İhtiyaçlar
- Kendini ifade etmek ihtiyacı
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

şekil 1 Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Fizyolojik ihtiyaçlar: Hayatta kalmak için gerekli tüm temel ihtiyaçlar ve bireylerin doğdukları ilk andan itibaren elde ettikleri ve arzuladıkları temel ihtiyaçlardır. Beslenmek, uyku, nefes almak gibi ihtiyaçlar bu kategoriye numune olabilir.

Güvenlik ihtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra, bireyin motivasyonel yaşamındaki yerleri, en genel biçimde güvenlik kategorisine birleştirilebilen başka bir seviyenin ihtiyaçları tarafından işgal edilir. Risklere direnmek için kendimizi korumamız gerekir. Bu durumda da insanlar geleceklerinin güvende olmasını umarlar. Yaşlılık, hastalık, işsizlik vb. bu ihtiyaçlara örnektir.

Sevgi/Ait olma ihtiyaı: Bu ihtiyaçlar, bir arada olmaktan kaynaklanan temel sosyal ihtiyaçlardır. İnsan sıcak, dostane ilişkiler için can atar, kendisine bu tür ilişkileri sağlayacak bir sosyal gruba, onu kendi gibi kabul edecek bir aileye ihtiyaç duyar. Örneğin sevgi ihtiyaçları, bir kümeye ait olma, sevecenlik, nezaket vb. ihtiyaçlar bu gruba numune olabilir.

Görev duygusu, bir gruba veya topluma karşı sorumluluk duygusu ile faaliyetin sosyal öneminin farkındalığı ile ilişkili güdüler. Sosyal güdülerin eylemi durumunda, bireyin grupla özdeşleşmesi gerçekleşir. Kişi kendini yalnızca belirli bir sosyal grubun yesi olarak görmekle kalmaz, yalnızca onunla zdeşleşmekle kalmaz, aynı zamanda sorunları, çıkarları ve hedefleri ile yaşar.

Sosyal güdülerle hareket etmeye motive olan bir kişi, normatiflik, grup standartlarına bağlılık, grup değerlerinin tanınması ve korunması ve grup hedeflerini gerçekleştirme arzusu ile karakterize edilir. Sorumlu insanlar, kural olarak, daha aktiftir, mesleki görevleri daha sık ve daha vicdanlı bir şekilde yerine getirir. Ortak nedenin çalışmalarına ve çabalarına bağlı olduğuna inanırlar. Bir yöneticinin astları arasında kurumsal ruhu güncellemesi oldukça önemlidir, çünkü bir grup (firma) ile, yani değerleri, ilgi alanları, hedefleri ile zdeşleşmeden başarıya ulaşmak imkansızdır. lkesiyle daha çok özdeşleşen, sorunları ve çıkarlarıyla yaşayan bir halk fiğr (politikacı), faaliyetlerinde daha aktif olacak, devletin refahı için elinden gelen her şeyi yapacaktır. Bu nedenle, bir grupla özdeşleşme ile ilişkili toplum yanlısı güdüler, bir görev ve sorumluluk duygusu, bir kişiyi aktiviteye teşvik etmede önemlidir. Bu

güdülerin faaliyet konusu tarafından gerçekleştirilmesi, faaliyetinin sosyal olarak önemli hedeflere ulaşmasına neden olabilir.

Saygınlık ihtiyacı: Her insan (patolojiyle ilgili nadir istisnalar dışında) sürekli olarak tanınmaya, istikrarlı ve kural olarak kendi değerlerinin yüksek değerlendirmesine ihtiyaç duyar, her birimizin çevremizdeki insanlara saygı duymaya ve kendimize saygı duyma fırsatına ihtiyacımız vardır. Değerlendirilme ihtiyacını karşılayan saygı, bireye kendine güven duygusu, kendine değer, güç, yeterlilik, bu dünyada yararlı ve gerekli olduğu duygusu verir. Kişinin statü ve saygı görme ihtiyacıdır. Maslow, bu grubun ihtiyaçlarını saygı ihtiyacı (değer) olarak da sınıflandırır. Benlik saygısı, hırs, kendini sevmeye ile ilişkilidir. Bir kişi başkalarına bir şeye değer olduğunu kanıtlamaya çalışır, toplumda belirli bir statü elde etmeye çalışır, saygı duyulmak ve takdir edilmek ister. Bazen kendini ifade etme arzusu, prestij için motivasyon (yüksek bir sosyal statü elde etme veya sürdürme arzusu) olarak adlandırılır.

Bu nedenle, kişinin resmi ve gayri resmi statüsünü yükseltme, kişiliğinin olumlu bir değerlendirmesi için kendini onaylama arzusu, bir kişiyi yoğun bir şekilde çalışmaya ve geliştirmeye teşvik eden temel bir motivasyon faktörüdür.

Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı: Kişinin kendini gerçekleştirme için gereken yetenek ve becerileri ifade eden bir ihtiyaç grubudur. Bu, bireyi çok çalışmaya ve gelişmeye teşvik eden önemli bir güdüdür. Abraham Maslow' a göre bu, kişinin yeteneklerini tam olarak gerçekleştirme arzusu ve kişinin yeterliliğini hissetme arzusudur. Kural olarak, ilerlemek her zaman belirli bir cesaret gerektirir. Bir kişi genellikle geçmişe, başarılarına, barışına ve istikrarına yapışır. Risk korkusu ve her şeyi kaybetme tehdidi onu kendini geliştirme yolunda alıkoyuyor.

Bu nedenle, bir kişi genellikle "ilerleme arzusu ile kendini koruma ve güvenlik arzusu arasında bölünmüş" görünmektedir. Bir yandan yeni bir şey için çabalıyor, diğer yandan tehlike korkusu ve bilinmeyen bir şey, riskten kaçınma arzusu ilerlemesini engelliyor. Maslow, gelişimin, ileriye doğru atılan bir sonraki adımın, sıradan ve hatta yorgun hale gelen önceki kazanımlardan ve zaferlerden nesnel olarak daha fazla neşe, daha fazla içsel tatmin getirdiği zaman gerçekleştiğini savundu.

Kendini geliştirme, ilerlemeye genellikle içsel çatışmalar eşlik eder, ancak bunlar kendine şiddet değildir. İlerlemek, beklenti, yeni hoş duyumların ve izlenimlerin beklentisidir. Bir insanda kendini geliştirme motivasyonunu gerçekleştirmek mümkün olduğunda, aktivite motivasyonunun gücü artar.

Maslow, önceki çalışmalardan farklı olarak insanları motive eden ücretler dışındaki faktörlere odaklanmaktadır. Maslow 'un teorisi için ilk anlaşılması gereken şey şu olabilir: “İnsan ihtiyaçları sonsuz/bitimsizdir”. Bu nedenle insanlar daha fazla motivasyon kazanmaya hazırdır. Mühim olan duruma uygun motivasyon vasıtalarını kullanarak bireyleri normalden çok çalıştırmaktır (Omırtay,2009: 28, Yeşil,2016: 158-180).

Bireyler kendileriyle barışık yaşamak istiyorlarsa, bir müzisyenin müzik yapması, bir sanatçının resim yapması ve bir şairin şiir bestelemesi gerektiği açıktır. İnsan, olabileceği gibi olmalıdır. İnsan, kendi doğasına uyması gerektiğini hisseder. Bu ihtiyaç, kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak adlandırılabilir. Açıkçası, farklı insanlar bu ihtiyacı farklı şekillerde ifade eder. Bir kişi ideal bir ebeveyn olmak ister, diğeri spor yüksekliklerine ulaşmak için çabalar, üçüncüsü yaratmaya veya icat etmeye çalışır. Görünen o ki, bu motivasyon düzeyinde bireysel farklılıkların sınırlarını tasvir etmek neredeyse imkânsız.

Maslow tarafından geliştirilen bu model, kişinin sürekli ihtiyaç duyulan bir varlık olduğuna ve böyle bir kişinin ancak ihtiyaçlarını tatmin ederek motive edilebileceğine inanmaktadır. Maslow 'a göre bu ihtiyaçlar insanlarda belli bir düzen içinde var olur. Bu düzende alt düzey ihtiyaçlar karşılanmadıkça, üst düzey ihtiyaçlar kişisel davranışa yol açmayacaktır (Deci ve Ryan,1985, Conner ve Norman, 2006: 172-182).

1.2.1.2 Var olma-İlişki Kurma-Geliştirme İhtiyaçları teorisi (ERG)

Bu teori, 1970'lerin başında, Clayton Alderfer, Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini sadeleştirerek geliştirilmiş bir motivasyon yöntemidir. Literatürde “ERG” teorisi (Existence-Relatedness-Growth) (Eren,2013, Erikçi,2018: 27) olarak adlandırılan teorinin varsayımına göre bireylerin temel ihtiyaçları üçe ayrılır:

- Varoluş ihtiyaçları
- Bağlılık İhtiyaçları

- Gelişme ihtiyaçları

Bu kuram gereksinimlerin sırasının basit olduğunu savunur ve Maslow 'un teorisindeki gereksinimlerin sırası baz alınır. Maslow 'un teorisi dışında bu teori de örgütlerde insan ihtiyaçlarına uyarlanmaya çalışılmıştır (Önen ve Kanayran,2015: 43-63).

Alderfer 'e göre gereksinimler üç kategoriye ayrılır:

- Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları gibi mevcut ihtiyaçlar (varoluş ihtiyaçları)
- Birlikte yaşama ve sosyal etkileşim ihtiyacı (ilişki ihtiyaçları)
- Kişisel gelişim için bireysel ihtiyaçlar (gelişim ve büyüme ihtiyaçları)

Varoluş ihtiyaçları, yiyecek, su, ücretler ve iş koşulları benzeri maddi ve parasal biçimdeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Aidiyet duygusu, aile, yöneticiler, meslektaşlar, arkadaşlar veya düşmanlarla olan bir ilişkiyi ifade eder. Büyüme ihtiyacı, bireyin özü ya da etrafı için faydalı veya verimli olmasını sağlayan tetikleyici unsurdur.

Maslow 'un teorisi ile Alderfer 'in teorisi arasındaki en belirgin fark beş adım şartının üç adıma indirgenmiş olmasıdır (Mutlu, 2018: 22). Ayrıca Alderfer, bu üç adımdan herhangi birinin etkisi altında bir kişinin davranışlarını istediği zaman değiştirebileceğini söylemiştir (Yeşil,2016: 158-180).

Aynı zamanda ERG modeli üzüme ve irtica prensibine de sahiptir. Başka bir deyişle, üst düzey ihtiyaçların karşılanmaması, halihazırda karşılanmış olan alt düzeydeki ihtiyaçları tetikleyecek ve alt düzeydeki ihtiyaçlardan kişisel memnuniyetsizliğe yol açacaktır. Bu durumda ERG modeli, bireylerin ihtiyaç seviyesinin altında veya üstünde olabileceğini ve ihtiyaçları karşılama yeteneklerine göre ikili eylemler gerçekleştirebileceğini iddia eder (Küçüközkan,2015: 85-115). Örneğin, işte yükselmek isteyen bir çalışan, çok çalışma ile yüksek bir pozisyona getirileceğine inanıyorsa, amacına ulaşmak için çok çalışacaktır. Ancak terfiinin performans dışındaki koşullara bağlı olduğu işyerlerinde, çalışanların bu tür beklentileri olmayacağından, bireyler terfi çabalarını artırmayacak ve performansı iyileştirme ihtiyacı hissetmeyecektir (Yeşil,2016: 158-180).

Şekil 2 Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Tablosu

<i>Maslow</i>	<i>Alderfer</i>
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı	
Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) ihtiyaçları
Sevgi ve Alt Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varloma (existence) ihtiyaçları

(Küçüközkın,2015: 85-115)

Üstte gördüğünüz tablodan da anlaşılacağı gibi Alderfer 'in varoluş ihtiyaçları, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına eşdeğerdir. Alderfer'in bağıllık ihtiyacı aynı zamanda Maslow'un sevgi/ait olma ihtiyacına eşdeğerdir. Yine Alderfer'in gelişme ihtiyaçları, Maslow 'un saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak sayılabilir.

1.2.1.3 Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg' in geliştirdiği “Çift Faktör Teorisi”, işyerindeki iki amilin çalışanların coşkusu etkileyeceği ve işyerinde motivasyon ve tatmin sağlayan faktörlerin ayırt edilmesi gerektiridir (Önen ve Kanayran,2015: 43-63).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisinden sonra en ünlü içerik (ihtiyaçlar) teorilerinden biridir ve aynı zamanda iş tatmininin gelişimi için en önemli teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, çalışanların çalışma ortamından beklentilerini, çalışanları neyin daha çok motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığını ve çeşitli değer sistemlerinde çalışmaya isteksizliğe yol açtığını belirlemeye çalışır. Teori, memnuniyet ve memnuniyetsizliğin dengeli olduğunu, bir iş ortamında çelişkili fenomenler olmadığını açıklamaya çalışır. İlgili bir görüşe göre, "memnuniyet, memnuniyetsizliğin zıttı değildir ve çalışanlar yaptıkları işten memnun olmadan çalışabilir, ancak tatminsiz olamazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998; 115, Ateş ve Yıldız ve Yıldız, 2012; 147-162).

Bu teori, insanların iş doyumunu artıran faktörlerin, onları işlerinden memnun olmayan faktörlerle aynı olmadığını varsaymaktadır. Çünkü işyerinde belirli

faktörlerin varlığı memnuniyetin artmasına yardımcı olabilir. Ancak onların yokluğu, kayıtsızlığa yol açmayan tarafsız bir durum yaratır. Aksine, belirli faktörlerin eksikliği nedeniyle çalışanlar karamsar hale gelecek ve duyarsızlığa yol açacaktır. Ancak onların varlığı motive edilemez, yani çalışanlar sadece onlara sahip olmakla doyuma (tatmine) ulaşamazlar (Küçüközkan,2015: 85-115). Bu amaçla iş memnuniyetine tesir eden etmenleri kategorize etmiştir. Birinci grup “tatmin edici faktörler (motivasyon)” olarak adlandırılırken, öteki grup “yetersiz faktörler (hijyen)” olarak ifade edilmektedir. Herzberg motivasyon faktörlerinin çalışanların işe yönelik uzun vadeli tutumlarını etkilemesini, hijyen faktörlerinin ise kısa vadede onları etkileyeceğini belirlemiştir (Yeşil,2016: 158-180).

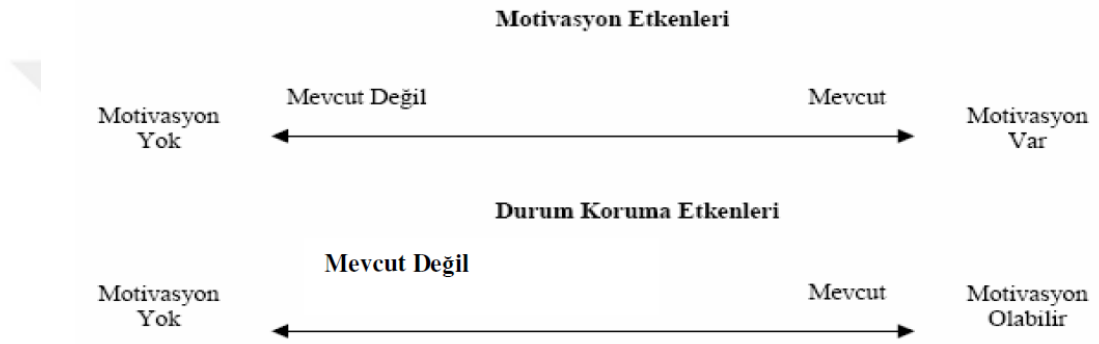
Herzberg, bu faktörlerin çalışanların işleri hakkında karamsar ve sıkılmış hissetmelerine neden olabileceğini varsaymaktadır. Herzberg, çalışanları işyerlerinden ayıran faktörler oldukları için onlara hijyen faktörleri diyor. Mikroorganizmaların bulunduğu bir ortamda canlıların yaşaması için tehdit altında olduğu gibi, bu faktörlerin işyerlerinde bulunmaması da çalışanların sürekli çalışmalarını tehlikeye atacaktır. (Eren,2004). Hijyen faktörleri, motivasyon faktörlerinin tersi değildir ve bu faktörlerin var olması motivasyon kaynağı olmayacaktır. Ancak hijyen faktörlerinin karşılanmaması motivasyonun düşmesine neden olacaktır. Hijyen faktörleri şu şekilde sıralanabilir (Yeşil,2016: 158-180):

- İş güvenliği
- Nüfuz
- İşletme şartları
- İş yerinde adalet
- Çalışma haricindeki problemler
- Kişilerarası uyum
- Ücret veya maaşlara yapılan zamlar

Herzberg, şirket politikaları, yönetimi, çalışma koşulları, ücretler, bireylerarası uyum, iş güvenliği, konum ve şahsi hayat ile diğer faktörleri ‘hijyen faktörleri’ başlığı altında sınıflandırmış ve çalışanların iş tatminini sağlayan faktörleri ‘motivasyon faktörleri’ olarak belirtmiştir. Hijyen faktörleri, çalışanların bir organizasyonda sağlıklı olarak

çalışabilmeleri için olmazsa olmaz etmenlerdir. Bu etmenlerin var olması bireyleri motive etmeyecek, lakin var olmaması memnuniyetsizliğe neden olabilir (Robbins,2009, Kian ve Fauziah Yusoff,2012: 396-408). Sükse, iştihar, garip ve zor talimatlar, terfi olasılığı gibi unsurları içerir. Bu unsurların var olması kimi zaman insanı memnun ederken, kimi zaman da mutsuz kılabilir (Mirze,2002, Küçüközkan,2015: 85-115).

Şekil 3 Herzberg' in Çift Faktör Teorisi



Kaynak :Koçel,1989, s. 309

Soykenar (2008)

Dış etkenler, işin yapılması ve çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri için çalışma ortamında bulunması gereken en küçük etkenlerdir. Çalışma ortamında bu faktörlerin yokluğunda çalışanları motive etmek neredeyse imkansızdır. Ancak bu faktörlerin varlığı motivasyon sağlamaz, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Herzberg organizasyon yönetiminin işyerinde motivasyon araçlarından istifade etme fırsatları oluşturacak yapılandırma yolu seçmesi gerektiğini düşünmektedir. Herzberg, motivasyon araçlarında iş zenginliği kavramına özel bir önem vermektedir. İş zenginleştirme, çalışanların gözünde işi daha anlamlı kılmak için motivasyon teorisinin sistematik kullanımıdır. Bu yaklaşım, çalışanlara daha fazla söz hakkı verir ve bu da onları zihinsel ve manevi olarak işlerine daha da bağlı kılar (Oksay,2005). Bundan, içsel, yani motive edici faktör sağlanırsa motivasyonun sağlanabileceği anlaşılabilir. Dış etkenler olmadan sadece iç etkenleri sağlamak çalışanları motive etmek için yeterli olmayacaktır. Bu konuda iç ve dış faktörlerin birbirini tamamlaması

ve ivme sağlaması gerekir. (Koçel, 2003: 642-643, Ateş ve Yıldız ve Yıldız, 2012; 147-162).

1.2.1.4 Başarı İhtiyacı Teorisi

Henry Murray tarafından ileri sürülen Başarı İhtiyacı Teorisi, 1960'ların başında David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland, ihtiyaçların öğrenme yoluyla elde edildiğine inanır. Kişisel davranış ve çevresel faktörlerin nasıl birleştirileceğine odaklanır (Keser,2006: Üstün,2020: 47)

Başarı İhtiyacı Teorisi, çalışan motivasyonunu etkileyen değişkenleri analiz eden bir teoridir. David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç kategoriye ayırır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011, Üstün,2020: 47):

- Başarı güdüsü
- Erk/Güç güdüsü
- Bağlanma/İlişki güdüsü

Bu amiller çoğu insanda bulunabilse de yoğunluk payı bireyin durumuna uygun olarak değişir. McClelland 'a göre bireyler mesleklerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar ve başarı ihtiyacı mükemmellik tutkusunun altında gizlidir.

Başarı güdüsü- faaliyetlerde yüksek sonuçlar ve ustalık elde etme arzusu; zor görevlerin seçiminde ve bunları tamamlama arzusunda kendini gösterir. Herhangi bir aktivitede başarı sadece yeteneklere, becerilere, bilgiye değil, aynı zamanda başarı motivasyonuna da bağlıdır. Başarı motivasyonu yüksek olan, önemli sonuçlar elde etmeye çalışan bir kişi, hedeflerine ulaşmak için çok çalışır. Aynı kişi için bile başarı motivasyonu (ve yüksek sonuçları hedefleyen davranış) her zaman aynı değildir ve duruma ve faaliyet konusuna bağlıdır. Birisi matematikte zor görevleri seçerken, biri tam tersine, kendini kesin bilimlerde mütevazı hedeflerle sınırlandırıyor, edebiyatta zor konuları seçiyor, bu alanda yüksek sonuçlar elde etmeye çalışıyor.

Başarı ihtiyaçları, başarı için kişisel önem ve değer boyutudur. Başarı güdüsü yüksek olan kişiler daha gerçekçi ve kararlıdırlar, ulaşılması zor hedefleri seçmeyi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli bilgi ve becerileri edinmeyi ve kullanmayı umarlar (Keser,2006, Yeşil,2016: 158-180).

Güç ihtiyacı başka insanları cezbetmek, nüfuz inşa etme ve nüfuzu stabil tutma ihtiyacıdır. Bireyin kendi elindeki tüm etki araçlarını kontrol etme ve çevre ile ilişkisinde çevreye hâkim olma arzusunu ifade eder. Bağlılık ihtiyacı, başkalarıyla ilişkiler kurma, bir gruba katılma ve sosyal ilişkiler geliştirme anlamına gelir (Koçel,2005: 643, Küçüközkan,2015: 85-115).

Bu teoriye göre personel ihtiyaçları belirlenebilirse personel seçme ve yerleştirme sistemi geliştirebilir. Bağlanma ihtiyacı yüksek olan kişiler, yalnız çalışmaktansa başkalarıyla çalışmayı tercih ederler. Bu nedenle birey, bilgi ve yeteneklerini işine tam olarak yansıtabilmesi için motivasyon ile ilgili gerekli ortamı sağlayabilir. McClelland bu husus ile ilgili araştırmasında, başarı motivasyonu yüksek olan bireylerin ekseriyetle liderlik görevini üstlendiği ve yönetici statüsüne yükseldiğini vurgulamıştır. Başarı için güçlü bir motivasyona sahip kişi, mücadele ruhu ve başarı arzusu gibi güçlü fikirleri olan bir kişidir. Aksine, başarma arzusu ve motivasyonu düşük olanlar maddi kazanç için çalışacaklardır.

1.2.2 Süreç Teorileri

Davranışı nasıl motive edeceğine odaklanan teoriye süreç teorisi denir (Oksay,2005). Süreç teorileri bireyin ötesine geçen ve çeşitli çevresel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini inceleyen teorilerdir. Süreç teorisi, motivasyonla ilgili değişken türlerini (ihtiyaçlar, değerler, beklentiler ve algılar) ve bunların motivasyonu oluşturmak için nasıl bir araya geldiklerini açıklamaya çalışır (Metle,2001: 314, Küçüközkan,2015: 85-115). Bu grubun teorisine göre ihtiyaç, bir kişinin davranışını yönlendiren faktörlerden sadece birisidir. Süreç teorisi, davranışın ortaya çıkmasından davranışın sonlanmasına kadar aktivitedeki değişkenleri açıklar. Onlara göre, farklı insanların farklı görüşleri ve değer yargıları vardır, ancak davranışa ilham veren motivasyon süreci aynıdır. Bu kuramlar, rastgele bir tutumun nasıl başladığını, nasıl yönlendirileceğini ve nasıl sürdürüleceğini kabaca açıklar. Bu teoriler, davranışın arkasındaki bazı psikolojik etkilere dikkat ederek kişisel karar verme sisteminin işlevini açıklamaya odaklanır. Başka bir deyişle, “Kişinin sergilediği davranış tekrar edip etmediğinden nasıl emin olunur?” sorusunun cevabıdır (Önen ve Tüzün,2005:50, Erikçi, 2018).

Süreç teorileri beşe ayrılmaktadır:

- Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi
- Eşitlik Teorisi
- Beklenti Teorisi
- Geliştirilmiş Beklenti Teorisi
- Amaç Teorisi

1.2.2.1 Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

‘Klasik’ ve ‘Sonuçsal’ olarak iki birimden oluşur. Klasik şartlandırma, köpeklerde, özellikle Pavlov’un tecrübelerine dayanır. Pavlov ’dan ilham alan Skinner, motivasyon teorisi olarak yeni bir mantıki koşullandırma türü geliştirdi. Sonuçsal koşullandırmanın ana fikri şudur: İnsanlar, belirli hedeflere ulaşmak, mevcut ihtiyaçlarını karşılamak veya önceki koşullar nedeniyle belirli davranışlarda bulunurlar (Koçel,2001: 518, Önen ve Kanayran,2015: 43-63).

Pekiştirme kuramına göre geliştirilen bir davranışın sonunda kişi mutluyorsa, bu davranışlar pekiştirilir, aksi takdirde kötü ve acı verici duygular tekrarlanmaz.

Olumlu pekiştirme: Ödüller, olumlu pekiştirmenin bir aracı olarak kullanılır. Ödüller, ücretler ve maaş artışları gibi maddi unsurlar olup, dışsal ödüllerdir. Övgü ve arkadaşça bir tutum sergileme gibi içsel insan faktörleri de içsel ödüller olarak bilinir. Örnek: “Masayı temizlersem şeker alırım” veya “Ortalığı karıştırmazsam şeker alırım” yapımı olumlu bir motivasyondur.

Olumsuz pekiştirme: İstenmeyen davranışların oluşmasını önlemek için kullanılan bir yöntemdir. Olumsuz pekiştirme yoluyla, istenen veya istenen bir davranışın ortaya çıkmasına neden olurken, var olan istenmeyen bir sonucu ortadan kaldırmaya çalışılır. Örnek olarak: “Masaya bir şeyler koyarsam cezalandırılmayacağım” veya “şımartmazsam cezalandırılmayacağım” inşası olumsuz bir motivasyondur. Olumsuz pekiştirme faaliyetlerin gerçekleştirilmemesi durumunda takip edilebilecek olası sıkıntılar, rahatsızlıklar, cezaların farkındalığından kaynaklanan dürtülerdir. Örneğin, bir öğrenci, ebeveynlerinin talep ve tehditleri, yetersiz not alma korkusuyla ders

çalışmaya motive olabilir. Böyle bir güdünün etkisi altında çalışmak, koruyucu bir eylem niteliği kazanır ve zorunludur. Olumsuz motivasyon durumunda, kişi olası sıkıntılar veya ceza korkusu ve bunlardan kaçınma arzusu ile hareket etmeye motive edilir. Negatif yaptırımların ana dezavantajı, etkilerinin kısa süreli olmasıdır: sadece eylem süresi boyunca faaliyeti teşvik ederler (veya istenmeyen eylemleri caydırırlar). Olumsuz motivasyon, bir kişiyi daha güçlü etkiler, cezanın kaçınılmazlığına olan güveni artır. Bu nedenle, ceza da dahil olmak üzere olumsuz motivasyon, bir kişiyi faaliyete teşvik edebilecek oldukça güçlü bir motivasyon faktörüdür, ancak pek çok eksiklik ve istenmeyen sonuçlar da yok sayılmamalıdır (Koçel,2010: 97-103, Gözüm ve Karaçor,2017; 497-515).

Son verme: Davranışı ortadan kaldıracak ve görünümünü tamamen yok edecek önlemleri içerir. Bu nedenle istenmeyen hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme işlemi gerçekleşmeyecektir.

Cezalandırma: Yapılması istenmeyen davranışlardan iş görenleri sakındırmak adına cezalandırma yöntemine başvurulur. Bu yöntem böyle davranışların tekrerrütmemekle beraber yapılması istenen davranışları ortaya çıkarmaz. Cezalandırma yöntemlerinden örnek vermek gerekirse bu şekilde sıralanabilir: sözlü ceza (kınama, açıklama vb.); maddi yaptırımlar (para cezası, ayrıcalıklardan yoksun bırakma, burslar); sosyal izolasyon (ihmal, görmezden gelme, grup tarafından reddedilme, sosyal dışlama); özgürlükten yoksun bırakma, fiziksel ceza (Eren,1996;113, Gözüm ve Karaçor,2017; 497-515).

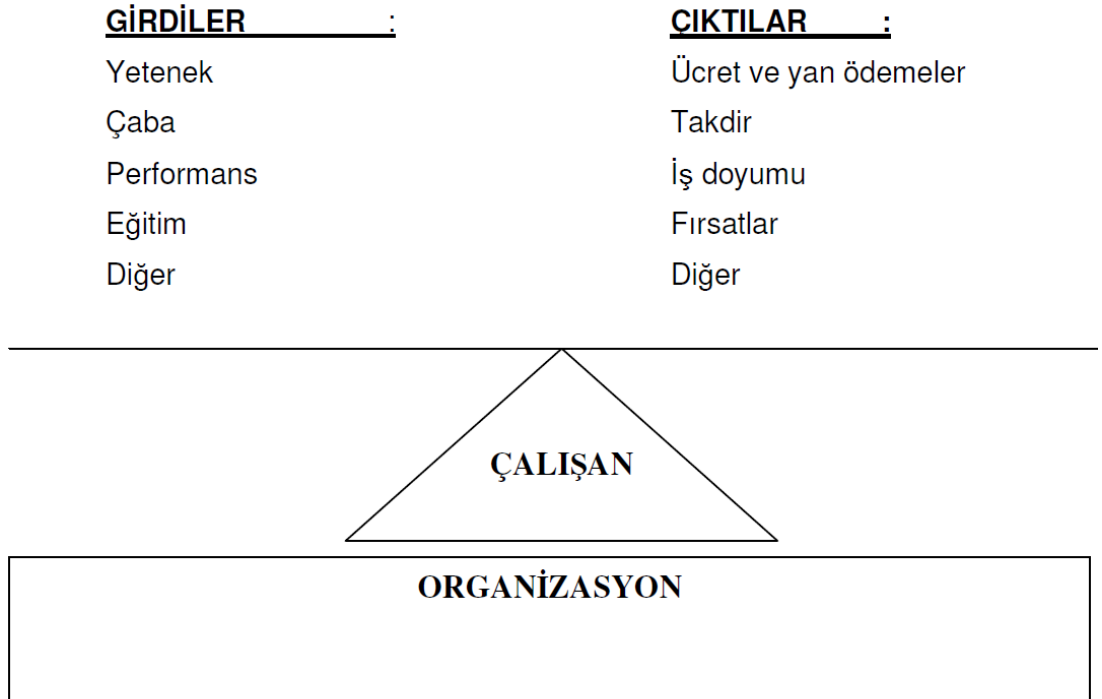
1.2.2.2 Eşitlik Teorisi

1960’larda Stacy J. Adams’ın ileri sürdüğü Eşitlik Teorisi, “bireylerin eşdeğer muamele görme arzusu motivasyon kaynağıdır” fikrini savunmaktadır. Adams’a göre, bir kişinin iş başarısı ve tatmini, çalışma ortamında algılanan eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 133, Mutlu,2018). Bu kuramda birey, şahsını organizasyonundaki bir başka bireyle karşılaştırır ve algıladığını ortaya çıkarır. Başka bir deyişle, insanlar genellikle performansların bir ödülü olarak eşit değer görmek arzusunda olurlar ve bunu gördüklerinde motivasyonları artar. Buna dağıtım eşitliği de denir (Önen ve Kanayran,2015: 43-63).

Çalışanlar, işi yapmak için ihtiyaç duydukları her şeyi ve çabayı alırlar. Karşılaştırmaya eğilimlidirler. Çalışanların iş yükü ve ödülleri (maaş, ikramiye vb.) dengeli ve adil olmalıdır. İş yükü fazla, ücret düşük ise çalışanların motivasyonu ve performansı düşecek, dolayısıyla işletmenin verimliliği düşecektir. İş yükünün az, ücretin yüksek olması çalışanların daha az çalışmasına neden olur, çalışanlardan yüksek verim alınamaz. Çalışanlar tarafından sunulan emeğin geliri dengeli ve adil olmalıdır.

Bir kişi kendi oranını, kendisiyle aynı seviyede olduğunu düşündüğü birinin oranına karşılaştırır. Algılanan her eşitsizlik, onu ortadan kaldıran davranışlara yol açar. Eşitsizlikle ilgili olarak, karşılaştırmayı yapan insanların algısı değil, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil. Eşitsizliği ortadan kaldıracak davranışlar; çabayı değiştirmek, sonuçları değiştirmek, çaba ve sonuçları değiştirmek ve işten ayrılmak başkalarının çabasını azaltmaktır (Önen, Tüzün,2005:52, Soykenar,2008).

Şekil 4 Adams'ın Eşitlik Teorisi



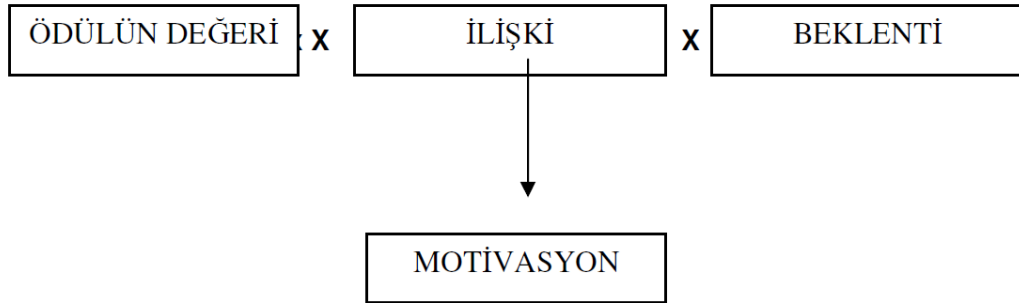
Kaynak: Önen,Tüzün,2005,s.53

Soykenar (2008)

1.2.2.3 Beklenti Teorisi

İlk süreç kuramı Vroom'un beklenti teorisidir. 1964 senesinde Victor Vroom'un ortaya attığı 'Beklenti Teorisi', motivasyonda kişisel niteliklerin önemini araştırır. Bu teoriye göre, çalışma ve görevlerin başarılı olması ödül davranışının bir fonksiyonudur. Valens kavramı, bir kişinin muayyen bir neticeyi tercihte bulunma dozu, diğer deyişle neticeye varmaya değer olup olmadığını ifade eder (Aşıkoğlu,1996, Üstün,2020: 49). Bireyin üstlendikleri görev ve sorumlulukların kendi çabalarıyla gerçekleştirilebileceğine olan inancın gücüdür. Bir kişi ödülleri kabul etmeye ne kadar istekli olursa, o kadar fazla çaba ve performans gösterecektir. Beklenti kuramı için önemli olan sonucun somut değeri değil, soyut değeridir. Bu durumda beklenti kavramı, insan algısının olasılığını anlatır. Mevzubahis olasılık, belli bir çabanın belli bir şekilde ödüllendirilmesidir. Kişi, çabalarının karşılığını alacağına inanırsa, çabaları artacaktır.

Şekil 5 Beklenti Teorisi



Kaynak: Newstrom, 1997,s.151

Soykenar (2008)

Beklenti ilgili süreçteki en önemli faktör, bireyin motive edilmeden önce ve sonra oluşturduğu beklenti ve duygudur. Bunlar, çaba-performans beklentileri ve performans getirisi beklentileridir. Bu teoride başarı, büyük ölçüde ödül davranışının bir işlevidir, ancak kişi bu ödülü almayı ummalı ve beklenen başarıya kendi çabalarıyla ulaşacağına inanmalıdır (Martin vd., 2010: 64-65, Kolaylı,2016: 79). Değer insanların karşılaşmayı beklediği sonuçlardan beklediği tatmin derecesidir. Bu nedenle, herhangi bir sonucun kişi üzerindeki motive edici etkisi, öncelikle sonuç elde edildiğinde elde

etmeyi umduğu olumlu dönüşe bağlıdır. Bu değer pozitif ise sonuç insanlar tarafından beğenilir, negatif ise beğenilmez. Ne olumlu ne de olumsuzdur. Yani ‘sıfır’ insanların sonuca nötr olduğu anlamına gelir (Tevrüz,2002:111, Mandalı,2017: 13). Örgüt üyelerinin olası ödül ve ödüllere verdikleri değerdir. Değeri etkileyen faktörler; ücretler, iş güvenliği, iş tatmini, inisiyatif kullanma fırsatları, yetenek ve becerilerini sergileme fırsatları, liderlik gibi teşvikler, motivasyon için kullanılabilecek olası ödüllerdir. Ödüllere ve getirilere atfedilen değer kişiden kişiye değişir (Koçel, 2005: 649. Mandalı,2017: 12). Araçsalılık: Yöneticilerin yükledikleri sorumlulukları ve verdikleri görevleri uyguladıklarında söz verilen ödüllerin kendilerine verileceğine inanılmasını açıklayan kavramdır. Gösterilen performans ile alınan ödüller arasındaki ilişki, aynı zamanda çalışanın ödüllendirilmesi koşulu daha fazla heveslenmesinin de bir göstergesidir (Koçel,2005: 649-650, Aslanadam,2011). Kişi, kişisel sonuçlara ulaşmak için kuruluş tarafından belirlenen hedeflere ulaşmanın faydasına inanıyorsa, kuruluşun hedefleri değer kazanır; örneğin, bir kişi hedeflediği terfiyi elde etmek amacıyla yüksek performans göstermek için motive edilebilir (Akpınar, 2019). Amaçlar; beklentiler, örgütsel amaçlar ve çabalar arasındaki ilişkidir. Kısacası, bir kişi çok çalıştığı sürece (beklentiler) örgütsel hedeflere ulaşacağına inanıyorsa, örgütsel hedefler ile kendi hedefleri arasında faydalı bir ilişki kurmuş demektir (Başaran,2000: 78, Aslanadam,2011: 33).

1.2.2.4 Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

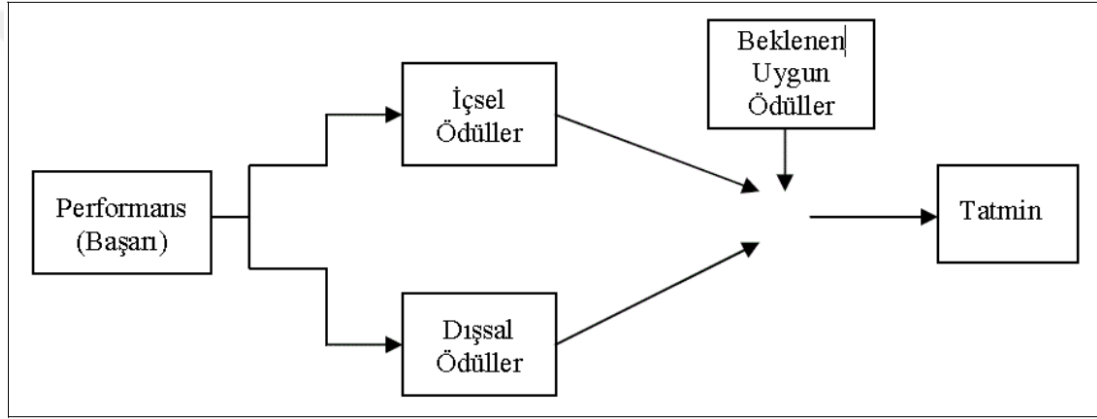
Porter ve Lawler, performans ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi vurgulayarak Vroom modelini daha da geliştirdiler. Teoriye göre, bir çalışanın işte ne kadar çok çalıştıklarını belirleyen iki faktör vardır:

1. Güvenlik ve kendini gerçekleştirme gibi çalışan ihtiyaçlarını karşılamaya dayalı ödül değeri.
2. Çalışanın ödülün çabaya değme olasılığı, yani çalışanın çaba ile ödül arasındaki ilişkiyi algılaması ve bu yöndeki beklenti düzeyi.

Ortak noktaları, insan motivasyonunun değer ve beklentilerinden etkilenmesidir. Teori, örgütsel düzeyde geliştirilmiştir ve bireylerin çabaları için diğerleriyle aldıkları ödüllerin bir karşılaştırmasıdır (Koçel,2007, Tünay,2019). Gösterilen başarı ile ilgisi

olmayan yorumları kabul ederlerse memnuniyetleri olumsuz etkilenecektir. Porter göre çaba ve uğraşın, performansı direkt etkilemez. Lawler ve Porter, fazla çabanın her zaman fazla performansa yol açmadığını belirtmişlerdir. Çabanın istenilen etkiyi yaratabilmesi için çabayı gösteren kişinin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir (Khodashenas, 2013: 766, Önal, 2016). Yetenek, kişilik ve rol tanıma, performans ve çaba arasındaki ara değişkenlerdir. Bir kişi ne kadar çok çalışırsa çalışsın, becerileri, yetenekleri ve rol tanıma uygunsuzca performansı gelişmeyecektir.

Şekil 6: Geliştirilmiş Beklenti Teorisi Şeması



Kaynak: G.H.Herbert, C.Ray Gullett, Teori ve Davranış, (Çev.,B.Baykal), İstanbul, 1981,s.231

Özgüler, 2015: 43

Şekilden de anlaşılacağı üzere Porter-Lawler modelinin ilk üç adımı Vroom'un beklenen modeli ile aynıdır. Ancak Porter-Lawler modeli, çabanın doğrudan başarıya götürmediğini göstermektedir. Bir çabanın başarılı olabilmesi için bilgi, yetkinlik ve rol algısı ile desteklenmesi gerekir. Bu modelde bir diğer çok önemli nokta ise başarıdan sonra ne olduğudur. Başarının ödülleri ve bu ödüllerin algılanma şekli memnuniyeti belirler. Bu önemlidir; çünkü memnuniyetin başarıya götürdüğü geleneksel düşünce yerine, başarının memnuniyetle sonuçlanması düşüncesi hakim kılınmaktadır (Yüksel, 2000: 144, Soykenar, 2008).

Motivasyon için insanların organizasyonda uygun rolleri oynamaları ve görevleri yerine getirmek için rollerin algılanmaları önemlidir. Model ayrıca çalışanların organizasyondaki rol ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmaması, izin ve

sorumlulukların tam olarak belirlenmemesi durumunda başarıyı ve çabaları etkileyecek rol çatışmalarının olacağını göstermektedir.

1.2.2.5 Amaç Teorisi

Edwin Locke'nin 1968 yılında geliştirdiği 'Amaç Teorisi', liderler ve takipçiler tarafından belli hedeflerin belirlenmesine dayanmaktadır. Bireyin amacı, örgütteki motivasyonun en önemli belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Aşan,2001:235, Gülseven,2011). Bazı insanlar kişisel hedeflerin belirlenmesinin motivasyona yapıcı bir katkısı olduğuna inanır. Bu teorinin davranış yönü, insan değer yargılarının edinilmesine uyumludur. Birey hedefe ulaşmasa bile bir hedefe ulaşmak için bir fikir birliğidir. Hedef belirlemek ve belirli hedefler çerçevesinde hareket etmek, bireylere neyi, nasıl ve ne şekilde yapacaklarını gösterecek ve hedef belirlemelerini sağlayacaktır (Eren,2010, Üstün,2020: 52). Yöneticiler için en önemli nokta hedefin nitelikli olmasıdır. Zor hedeflerle ilgili geri bildirim yeterli derecede olmalıdır. Kurumun amaçlarının çalışma ortamını, çalışanın işiyle ilgili kendi amaç ve hedeflerini belirlemesi ve yaptığı işe ilişkin geri bildirim alması içsel olarak motive olmasını sağlayabilir (Eren,2010, Üstün,2020: 52). İstenen davranış gerçekleştiğinde hemen ödüllendirmek, tekrarlanan davranışlar için daha etkilidir. Davranış ödüllendirilmezse veya cezalandırılırsa tekrarlanma olasılığı azalma eğiliminde olur. Yöneticiler için örgütte beklenen ve istenmeyen davranışlar açıkça ortaya konulmalıdır. Beklenen bu davranışlar çalışanlara bildirilmelidir. Çalışanlar başarıları için ödüllendirilirse daha fazla motive olacaklardır. Dışsal motivasyonlu çalışanlar işe karşı olumlu bir tutum göstererek işi tamamlamaya ve içsel motivasyonların artırmaya daha istekli olacaklardır (Erikçi,2018: 34).

1.3 İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon

Motivasyon, insanların belirli hedeflere ulaşmak için kendi istek ve arzularına göre hareket etmeleri ve onlar için çok çalışmalarıdır. Hiçbir değişken, insan doğasının pozitif potansiyelini kendi kendini motive etme, yenilik ve meydan okuma, kişinin kendi becerilerini, araştırmasını ve öğrenmesini genişletme ve uygulama eğiliminden daha fazla yansıtamaz (Deci ve Ryan,2000).

Psikoloji alanında kabul gören bir görüşe göre ihtiyaçlar insan davranışının temelidir. İnsanlar kendi amaçları için çaba gösterme eğilimindedir. Bu nedenle başkalarının ihtiyaçlarını değil esas olarak kendi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışacaklardır. Çünkü insanların amaçları esas olarak karşılanmamış ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Belirli kusurların varlığı kişilerin bu kusurları ortadan kaldırmak için harekete geçmesi anlamına gelir. Hareket halinde oluşturulan ve uyarılan bir ihtiyaca psikolojide güdü (motivasyon) denir. Böylece bireysel ihtiyaçlardan kaynaklanan motivasyonlar farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Motivasyon bir bireyin nasıl davranacağını hangi yönde ve bu davranışın hangi yoğunlukta gerçekleşeceğini etkileme potansiyeline sahiptir.

Ancak insanların sadece ihtiyaçlarından kaynaklanan nedenlerle hareket edebileceklerini söylemek doğru değildir. İhtiyaç tatmini ve istek ve arzuların tatmini ötesinde değerlere yönelik araştırmalar ve çabalar da vardır (Özdaşlı ve Akman, 2012; 73-81).

Motivasyon kavramı, insanların beklenti ve ihtiyaçlarını, amaçlarını, davranışlarını ve insanları kendi performansları hakkında bilgilendirmeyi kapsar. Ayrıca motivasyon, belirli bir amaç için yapılan faaliyetin etkisini, enerjisini ve sürekliliğini ifade eder. Motivasyon kişiseldir ve sadece davranışta gözlemlenebilir. Bireyler için motivasyon, belirli bir amaca ulaşmak için itici güçtür (Argon ve Eren,2004:115, Bayram A, Yıldırım Y, Ergen S, 2017). Herzberg 'in 'Çift Faktör' teorisine göre, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi birlikte değerlendirilir. İşin içeriği ile ilgili içsel motivasyon araçları çalışanları motive ederken, dışsal motivasyon araçları iş memnuniyetsizliğinin giderilmesi ile ilgilidir. Bu kurama göre, yalnızca içsel faktörler (zorunlu iş, yapılan iş, iş önemi) üst düzey motivasyon sağlayabilir. Öte yandan, dışsal motivasyon araçları (çalışma koşulları, maaş, şirket izlenimi, iş güvenliği, yükselme, toplumsal çevre, nüfuz) çalışanların motivasyonunda artışa yol açmayacak, ancak çalışanlara uygun motivasyon koşulları sağlayacaktır (Herzberg,1968, Doğan ve Aslan,2020: 291-301).

Robbins (1984), bireysel değişkenleri, iş değişkenlerini ve sistem değişkenlerini dikkate alarak çalışan motivasyonu ile ilgili aşağıdaki önerileri (teknikleri) yapmıştır.

- 1) Bireysel farklılıkları tanıyın: Çağdaş motivasyon teorilerinin çoğu, çalışanların homojen olmadığını kabul eder. İnsanların ihtiyaçları farklıdır. İnsanlar ayrıca

tutumları, kişilikleri ve diğer önemli kişisel değişkenleri bakımından da farklılık gösterirler.

- 2) İnsanları mesleklerle eşleştirmek: İnsanlar ve işler dikkatlice eşleştirildiğinde, motivasyonun faydaları kesinlikle artacaktır. Örneğin, büyük bir bürokratik organizasyonda yöneticilik pozisyonu için çalışan aranıyorsa, güç ihtiyacı yüksek, ilişki ihtiyacı düşük bir aday seçilmelidir.
- 3) Hedefleri kullanın: Yöneticiler, çalışanların zor ve belirli hedeflere sahip olmasını sağlamalı ve bu hedeflere ulaşmada ne kadar başarılı oldukları konusunda geri bildirim almalıdır. Örneğin, başarı ihtiyacı yüksek olan biri için dış hedeflerin varlığı önemli değildir. Çünkü bu insanlar zaten içsel olarak motive olmuşlardır. Hedefler yöneticiler tarafından mı yoksa çalışanlar tarafından mı belirlenmelidir? Bu sorunun cevabı örgüt kültürünün yapısına bağlıdır. Çalışan hedefe duyarlıysa, hedef seçiminde yardımcı olur. Örgüt kültürü katılımcı bir bakış açısına sahip değilse, yukarıda belirtilen hedeflerin kullanılması gerekir. Örgüt kültürü resmi ve otoriter ise ve amaç bağlılık yoluyla belirlenirse, çalışanlar bunu hileli olarak algılayacak ve sürece güvenmeyecektir.
- 4) Hedeflerin ulaşılabilir olarak kabul edildiğinden emin olun: Hedefler gerçekten ulaşılabilir ve bir çalışanın yeteneklerine uygun olsa bile, hedeflerinin ulaşamaz olduğu düşünülürse daha az motive olacaklardır. Çalışanlar daha sonra performanslarını değerlendirmek için kullanılan değerlendirme sürecinin güvenilir ve doğru olduğunu kabul etmelidir.
- 5) Ödülleri bireyselleştirmek: İş görenlerin ihtiyaçları farklıdır. Bazı ödüller bu ihtiyaç farklılığından pekiştirici özelliği gösterirken, bazıları göstermeyebilir. Onun için yöneticiler bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu ödüllerden bazıları ücret, terfi, özerklik ve karara katılma fırsatlarıdır.
- 6) Ödüllerle Performansı Birbirine Bağlamak: Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdırlar. Ödülün etkisini arttırmak için her fırsatta bunun görünürlüğünü artırmalıdır. Bunun için ödülleri bir sır olmaktan çıkarmak amacıyla, açık bir şekilde herkesin ücretinden söz etmek, performans ödüllerini duyurmak, yıllık maaş artışlarını tüm yıla yaymak yerine peşin ödemek gerekir.

- 7) Sistemin Adilliğini Gözden Geçirmek: Ödüller, iş görenlerin sağladıkları verimliliğe göre ayarlanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer gidilerdeki farklı ücretler açıklanabilir olmalıdır. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve iş gören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıktırmaktadır. Onun için her işe uygun ödül verebilmek için girdileri ayrı olarak ölçmek gerekmektedir.
- 8) Ücretleri Göz ardı Etmemek: Performansa dayalı ücret artışları, parça başı iş ikramiyeleri ve diğer parasal teşvikler iş gören motivasyonunu etkilemede önemli unsurlardır. Parasal teşvikler verimlilikte ortalama %30 artışa yol açmıştır. Amaç belirlemenin kendi başına verimlilikte sağladığı artış %16, iş tasarımı çabalarının ise %8'dir (Ergül,2005; 67-79).

Çoğu yazar, iki tür motivasyonu ve bunlara karşılık gelen iki davranış türünü ayırt eder:

- 1) Dışsal motivasyon ve buna bağlı olarak dışsal olarak motive edilmiş davranış
- 2) İçsel motivasyon ve buna bağlı olarak içsel olarak motive edilmiş davranış.

Dışsal motivasyon- belirli bir faaliyetin içeriğiyle ilgili olmayan, ancak konunun dışındaki koşullardan kaynaklanan motivasyon, içsel motivasyon- dış koşullarla değil, aktivitenin içeriğiyle ilişkili motivasyondur.

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili olarak birtakım çalışmalarda, bilhassa batı toplumlarında içsel motivasyon araçlarının örgütlerin sağladığı dışsal araçlara göre çok fazla etkili olduğu tespit edilmiştir. Doğu toplumlarının bazı kültürel ortamlarında, dışsal motivasyon araçları, içsel motivasyon araçlarından daha etkilidir (Mottaz, 1985; Chen vd., 1999; DeVoe ve Iyengar, 2004; Brislin vd., 2005, Fisher ve Yuan 1998, Dündar, Özutku ve Taşpınar,2007: 105-119).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki ayrımın ilk olarak içsel motivasyonla ilgili erken psikolojik çalışmalarda yapıldığı bulundu. 1890'larda deneysel psikolojinin öncülerinden olan William James motivasyon konusunu incelemiş ve argümanları konuya dikkat çekmiştir. Ona göre bir kişi diğerinin çıkarlarını sürdürmek için içsel olarak motive olmalıdır. Woodwarth (1918) içsel olarak motive edilmiş davranışın ilk

teorisini yazdı. Ona göre ir faaliyete dışsal motivasyonlarla başlanabilir ancak insanlar işsel olarak belirlenirse 6zg6rce ve etkin bir şekilde işlemeye devam edecektir. Allport (1937) insanlarda aktiviteyi başlatan dışsal motivasyonun aksine hareketin s6rekli li ğinde işsel motivasyon ihtiya cını vurgulayan u işlevsel 6zerklik g6r6ř6u olarak adlandırır (6zdaşlı ve Akman, 2012; 73-81).

İşsel ve dışsal motivasyon arasındaki fark iş işeri ği ve iş ba ğlamı arasındaki farka benzer. Başarı ve sorumluluk gibi fakt6rler a ğırlıklı olarak işin kendisi ile işi yapan kişinin performansı vb. unsurlardır. Maaş terfi vb. fakt6rler çalışma ortamı ile ilgilidir. Dolayısıyla işsel motivasyon bir kişinin işi yapmak için hissetti ği işsel 6d6ld6r. Bu nedenle işsel motivasyonda iş ve 6d6l arasında do ğrudan ve hızlı bir ilişki vardır. Bu durumdaki bir kişi motive olur. Dışsal motivasyon işin kendisinin dışında meydana gelen dışsal bir 6d6ld6r. Bunlar do ğrudan iş tatmini sa ğlayan fakt6rler de ğildir. 6rne ğin emeklilik planları, sa ğlık sigortası veya tatiller gibi (6zdaşlı ve Akman, 2012; 73-81).

Dışsal motivasyon, sonuçlara ulaşmak için ortaya çıkar. İşsel motivasyondan farklı olarak, aktiviteden zevk almak yerine aktivitenin faydalarına odaklanır. Dışsal olarak organize edilmiş motivasyon, dışarıdan 6nemli bir etki altında (di ğer insanlar emir verdi ğinde, talimat verdi ğinde, tavsiye verdi ğinde) bir kişi tarafından bir g6d6 oluşturma s6reci olarak anlaşılır. Dışsal motivasyon fakt6rleri arasında çalışanlar, iş g6venli ği, 6cretler, şirket y6netimi, çalışma koşulları, şirket politikaları, stat6 vb. fakt6rlerden etkilenir. Bu fakt6rler, çalışanların işyerine motive olmalarını sa ğlar (Do ğan ve Aslan,2020: 291-301). Dış motivasyon, davranışı başlatan ve d6zenleyen fakt6rlerin kişinin kendi dışında veya davranışın dışında oldu ğu durumlarda davranışın belirlenmesini tanımlayan bir yapıdır. T6m motivasyon dışsal bir karakter kazandı ğından, başlatıcı ve d6zenleyici fakt6rlerin dışsal olması yeterlidir.

6te yandan, işsel motivasyon, çalışanların çalışmaya istekli olmalarını ve ardından işsel tatminlerini ifade eder (Deci ve Ryan,2004). İşsel motivasyon, bu t6r davranış belirlemeyi, onu başlatan ve d6zenleyen fakt6rlerin kişiselden kaynaklandı ğı ve tamamen kendi içinde oldu ğu durumlarda tanımlayan bir yapıdır. İşsel motivasyonda, çalışanlar işsel veya işle ilgili fakt6rler tarafından motive edilir ve dış fakt6rlerden etkilenmez. İşsel olarak motive olmuş bir çalışan işin de ğerli oldu ğunu veya bundan

fayda sağladığını düşündüğü için o iş yerinde daha düşük ücretle çalışmaya isteklidir. İçsel motivasyona sahip bir kişinin iş sonunda alacağı tatmin kişi tarafından belirlenir ve tamamen içsel bir durumdur (Erken,2016, Bayram A, Yıldırım Y, Ergan S, 2017). İçsel olarak motive edilen faaliyetlerin kendisinden başka ödülü yoktur. İnsanlar herhangi bir dış ödül elde etmek için değil kendi iyilikleri için faaliyetlerde bulunurlar. Bu tür bir faaliyetler kendi içinde bir amaçtır, başka bir amaç için bir araç değildir. İçsel motivasyon, faaliyet veya işi yapan bireyin faaliyeti ilginç bulması veya faaliyetin kendisinden zevk ve tatmin almasıdır. Bununla birlikte, bireyin yaptığı iş ile iş tatmini arasındaki aracılığı ifade etmek dışsal motivasyondur (Gagne ve Deci, 2005:331, Doğan ve Aslan,2020: 291-301).

Etkinliklerin gerçekleştirilebilmesi için yeterli motivasyonun gerekli olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, motivasyon çok güçlüyse, aktivite ve gerginlik seviyesi artar, bunun sonucunda aktivitede (ve davranışta) belirli bozukluklar meydana gelir, yani iş verimliliği kötüleşir. Bu durumda motivasyonun yüksek olması istenmeyen duygusal tepkilere (gerginlik, heyecan, stres vb.) neden olarak performansın düşmesine neden olur.

Etkinliğin en iyi şekilde gerçekleştirildiği (belirli bir kişi için, belirli bir durumda) belirli bir optimum (optimum) motivasyon düzeyi olduğu deneysel olarak belirlenmiştir. Motivasyondaki müteakip artış, bir iyileşmeye değil, performansta bir bozulmaya yol açacaktır. Bu nedenle, çok yüksek bir motivasyon seviyesi her zaman en iyisi değildir. Motivasyonun daha da artmasının daha kötü sonuçlara yol açacağı belirli bir sınır vardır.

İçsel motivasyonun tatmini işin kendisinden, dışsal motivasyonun tatmini ise maddi veya manevi dışsal ödüllerden gelir. İçsel olarak motive olmuş bireyler, ödül veya baskı olmaksızın özgürce ve gönüllü olarak faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Bireyler farklı davranışlar için içsel motivasyona ihtiyaç duyabilirler. Doğumdan itibaren en sağlıklı durumda olan çocukların, belirli ödüllerin olmadığı durumlarda bile aktif, meraklı, meraklı ve oyunbaz oldukları kabul edilir. İçsel motivasyon yapıları, psikolojik ve sosyal gelişim için gerekli olan ve yaşam boyu keyif ve canlılığın temel bir kaynağı olan özümseme, ustalık, kendiliğinden ilgi ve keşfetmeye yönelik bu doğal

eğilimi tanımlar. Bununla birlikte, insanlar kendi kendini motive eden eğilimlerle özgürce dolaşabilse de bu doğal bakımın sürdürülmesi ve geliştirilmesinin destekleyici koşullar gerektirdiğine dair kanıtlar vardır, çünkü bakımı ve gelişimi çeşitli destekleyici olmayan koşullardan etkilenebilir. Bu nedenle, içsel motivasyon teorisi, içsel motivasyona neden olan şeyi gelişen bir inanç olarak ele alır. Bunun yerine bu doğumun sebep olduğu durumları inceler ve azalacak durumları ortaya çıkarır (Deci ve Ryan, 2000). Hangi davranışların daha fazla içsel motivasyon gerektirdiğini bilmek zor olabilir. Çünkü içsel motivasyon birey ile aktivite arasında gerçekleşir. Bir kişi içsel motivasyonla bir davranış ortaya çıkarabilirken, başka bir kişi için içsel motivasyonla ortaya çıkaramayabilir. Bilişsel Değerlendirme Teorisi doğrultusunda içsel motivasyonun önemli bir belirleyicisi olan sosyal çevre, bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarının tatminini destekleyerek veya engelleyerek içsel motivasyonu artıracak veya azaltacaktır (Ryan ve Deci, 2000, Doğan ve Aslan, 2020: 291-301). Bilişsel Değerlendirme Teorisi, içsel motivasyondaki değişkenliği açıklayan faktörleri belirlemek için Öz Belirleme Kuram' ı içinde bir alt teori olarak önerilmiştir. Bilişsel Değerlendirme Teorisi, iç güdülerin doğal olarak kişisel ifade için şartlandırıldığı varsayımını yansıtan bir dil kullanılarak hızlandırılmış, içsel içgüdülerin yok edilmesini teşvik eden sosyal ve çevresel faktörlere dayalı motifler inşa ederek motive edilir. Bununla birlikte, koşullar izin verirse durum düzelecektir. Bu şekilde, içsel motivasyonun zayıflamasına katkıda bulunan koşulları incelemek, yabancılaşmanın kaynaklarını anlamada ve insan doğasının olumlu yönlerini açığa çıkarmada önemli bir ilk adımdır.

Temel yeterlilik ve özerklik ihtiyaçlarına odaklanan Bilişsel Değerlendirme Teorisi, ödüllerin, geri bildirimlerin ve diğer dış olayların yapısal motivasyon üzerindeki etkisini anlamak için ilk laboratuvar deney sonuçlarını entegre etmek üzere formüle edildi ve ardından çeşitli ortamlarda saha çalışmaları yoluyla test edilmiş ve genişletilmiştir. Teori, öncelikle, bir eylem sırasında yeterlilik duygularına dayanan sosyal bağlamsal olayların (geri bildirim, iletişim, ödül) o eylem için içsel motivasyonu artırabileceğini savunur. Bu nedenle, en iyi zorluğun, kötü niyetli değerlendirmeye, içsel motivasyona karşı etkili ve ücretsiz karşı önlemleri teşvik etmek olduğu bulunmuştur. Örneğin, daha önceki çalışmalar, olumlu performans geri

bildiriminin temel motivasyonu artırdığını, olumsuz performans geri bildiriminin ise temel motivasyonu azalttığını göstermiştir ve Vallerand ve Reid (1984), bu etkilere algısal yetenekler tarafından aracılık edildiğini göstermiştir (Deci ve Ryan, 2000).

Aslında, çevresel olayların yapısal motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin çoğu araştırma, otoriteye değil, özerklik ve kontrole odaklanmıştır. Ayrıca araştırmalar, yalnızca somut ödüllerin değil, aynı zamanda tehditlerin, son teslim tarihlerinin, direktiflerin, stres değerlendirmelerinin ve dayatılan hedeflerin, somut ödüller gibi dışsal algısal yönler yol açtıkları için içsel motivasyonu azalttığını göstermiştir. Buna karşılık, insanlar tercihlerin, duygulara açıklığın ve öz-yönetim fırsatlarının, insanlar daha fazla özerklik duygusuna izin verdikçe içsel motivasyonu artırdığını bulmuşlardır. Alan çalışmasına sahip öğretmenler, özerk destek (kontrol yerine) öğrencilerde daha fazla içsel motivasyona, merak ve meydan okumaya ilham verir. Öğrenciler inisiyatifi kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda özellikle kavramsal ve yaratıcı eylem gerektiğinde daha az verimli öğrenirler.

Sosyal çevrenin, insanları doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade destekleyerek içsel motivasyonu teşvik edebileceğini veya engelleyebileceğini öne sürüyor. İçsel motivasyon ile özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarının tatmini arasındaki güçlü bağlantı açıkça gösterilmiştir ve bazı araştırmalar, gevşeme ihtiyacının en azından uzaktan tatmin edici olduğunu ve bunun da belirli motivasyonlar için önemli olabileceğini öne sürmektedir. Ancak, insanların yalnızca içsel ilgiye sahip, yeniliğe, zorluğa veya estetik değere hitap eden faaliyetlerle kendi kendilerini motive edeceklerini hatırlamak önemlidir. Bilişsel Değerlendirme Teorisi ilkesi, bu tür itirazların olmadığı faaliyetler için geçerli değildir, çünkü bu faaliyetler ilk etapta kendi kendini motive etmiş sayılmaz. Bu faaliyetlerin motivasyonunu anlamak için, dışsal motivasyonun doğasını ve dinamiklerini daha derinlemesine incelenmesi gerekiyor (Deci ve Ryan,2000).

İçsel motivasyon araçları, işin doğası ve mazmunu ile doğrudan ilişkilidir. İlginç ve zorlu olan bir iş şu faktörleri içerir:

- İşte özgürlük
- İşin çalışanlar için ehemmiyeti

- İştirak
- Yükümlülük duygusu
- Çeşitlilik
- Yaratıcılık
- Kişisel yetenek ve becerileri geliştirme fırsatları
- Kişisel performanstan memnuniyet

Herzberg ‘Çift Faktör’ teorisinde; içsel (motivasyon) faktörleri memnuniyet sağlasa da dışsal (hijyen) faktörler memnuniyetsizliği engeller. İçsel (motivasyon) faktörler; tanınma, başarı, terfi fırsatları, sorumluluklar ve işin kendisi gibi çalışanları tatmin eden faktörleridir.

Bununla birlikte, davranış ve faaliyetlerin güdülerinin dış etkenler tarafından da belirlenebileceği bilinmektedir. Aynı zamanda, herhangi bir dış uyaran her zaman iç uyaranlara dönüşür. Motivasyon türleri dikkate alındığında olumlu ve olumsuz motivasyonlar da ayırt edilir.

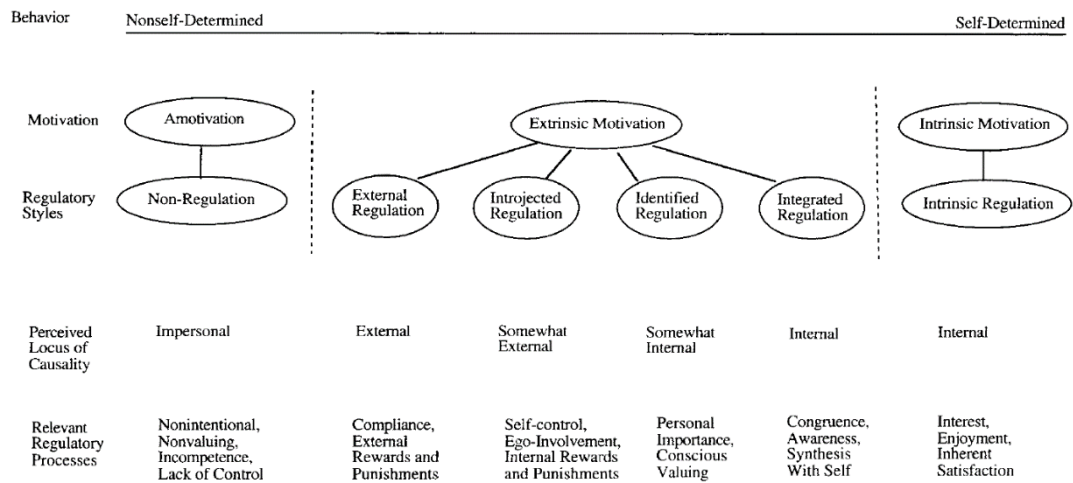
Birey, çocukluk döneminde esas olarak içsel motivasyonla eylemlerini gerçekleştirir. Ancak gelecekte toplumun kurallarını ve çevresindeki ilişkileri anlayan içsel motivasyona sahip bireylerin bu tip davranışları azalacaktır ve bu kurallara göre hareket etmek zorunda kalacaklardır. Dolayısıyla bireyin gösterdiği davranış, içsel doyum elde etmek değil, dışsal motivasyonla ilgili olan ödül almak veya cezalandırılmamaktır. Dışsal motivasyon faktörleri hijyen faktörleridir ve amacı memnuniyetsizliği önlemektir. Dışsal motivasyon faktörleri ile çalışanların memnuniyetsizliği önlenebilir ve içsel motivasyon aktif hale getirilebilir. Dışsal motivasyon faktörlerini iki boyutta incelenir: Birinci boyut sosyal motivasyon faktörleriyle; ikinci boyut ise örgütsel faktörlerle ilgilidir. Sosyal motivasyonlar: dostluk, başkalarına yardım etme isteği, meslektaşlar ve amirlerden destek benzeri etmenleri kapsar ve kişilerarası bağlantıların kalitesine dayanır. Dışsal motivasyonun örgütsel boyutu; örgütün çalışma verimliliğini iyileştirmeye yönelik sağladığı fırsatlarla ilgilidir. Bu araçlar somut araçlardır ve işyeri kaynaklarının yeterliliği, eşit ücret, terfi fırsatları, ek faydalar ve iş güvenliği gibi faktörleri içerir. Bu faktörlere araçsal motivasyon faktörleri de denir (Doğan ve Aslan,2020: 291-301).

1.4 Öz Belirleme Kuramı

Öz Belirleme Kuramı' nı Edward Deci ve Richard Ryan geliştirmiştir. Kendi kaderini tayin teorisi, bireyin içsel kaynaklarının kişilik gelişimi ve davranış düzenlemesi için önemini vurgulayarak, bireysel motivasyon ve kişilik özelliklerini incelemek için bir yöntemdir. Öz Belirleme Kuramı organik meta-teoriyi kullanırken geleneksel ampirik yöntemleri kullanan, kişisel gelişim ve davranışsal öz-düzenleme için insanların içsel kaynaklar geliştirmesinin önemini vurgulayan, insan motivasyonu ve kişiliği çalışmasına yönelik bir yaklaşımdır. Dışsal motivasyon denetimli motivasyon türüdür, zira fert davranış sergilemek için baskı hisseder. Deci, para gibi dışsal ödüllerin dışsal motivasyona yol açacağını ve yaratıcılık gerektiren işlerin başarılmasının içsel motivasyonla sonuçlanacağını söylemiştir. Öz Belirleme Kuramı'nın, içselleştirme ve entegrasyon süreciyle dış faktörlerin içselleştirilebileceğini ve denetimli motivasyonun otonom motivasyona dönüştürülebileceğini vurgulamaktadır. Gelişim için içselleştirme süreci çok önemlidir. Çünkü bu içselleştirme süreci, toplumsal değerlerin ve düzenlemelerin yaşam süreci boyunca sürekli içselleştirilmesini sağlar (Ryan ve Deci, 2000).

Şekil 7 Motivasyon Türlerini Düzenleyici Tarzları, Nedensellik Yerleri ve Karşılık Gelen Süreçleriyle Gösteren Kendi Kendini Belirleme Sürekliliği

The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles, Loci of Causality, and Corresponding Processes



Deci ve Ryan (2000)

SDT liderliğindeki araştırmaların çoğu, öz motivasyonu, sosyal işleyişi ve kişişel refahı engelleyen veya bozan çevresel faktörleri de incelenmiş olup, bir dizi belirli yetkilendirme etkisi tanımlanmış olsa da araştırmalar bu oyların büyük olasılıkla üç temel psikolojik ihtiyacı ortadan kaldırdığını bulmuştur. Öz Belirleme Kuramı sadece olumlu gelişimsel eğilimlerin doğasına odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda bu eğilimlere düşman olan sosyal ortamları da inceler. Pek çok Öz Belirleme Kuramı çalışmasında kullanılan ampirik yöntemler, sosyal bağlam değişkenlerinin içsel süreçler ve davranışsal performans üzerindeki etkilerini incelemek için doğrudan manipüle edildikleri için Bacon geleneğinde kullanılmıştır. Deneysel paradigmların kullanılması, öz motivasyon ve sosyal entegrasyon eksikliğine yol açan koşulların yanı sıra insan faaliyetinin ve yapıcılığının doğal koşullarını belirlememize olanak tanır.

Kendi kendini motive etme ve dış düzenleme arasındaki işlevsel ve deneyimsel farklılıklar nedeniyle, Öz Belirleme Kuramı' nın ana odak noktası, herhangi bir zamanda ne tür bir motivasyon sergilendiğini sorarak motivasyona farklı yaklaşımlar sağlamaktır. SDT, her biri öğrenme, performans, kişişel deneyim ve refah ile bir kişiyi yönlendiren algıları hesaba katar. Her bir güdünün nasıl geliştirileceği, sürdürüleceği veya önleneceği ve yok edileceğine dair bir dizi ilkeyi ifade etmenin yanı sıra, Öz Belirleme Kuramı insan doğasına hemen pozitif stres getiren ve bir tutku yaratan birçok farklı güdü türünü tanımlayabilmektedir (Deci ve Ryan, 2000).

Öz Belirleme Kuramı normalden fazla motivasyonlu davranışların göreceli özerkliklerinde farklılık gösterdiğini ve u davranışlara rehberlik etmek için kullanılabilecek dört düzenleme stilini özetleyebileceğini öne sürüyor. Birincisi davranışın dışsal ir ihtiyacı veya anında ödülü karşılamak için gerçekleştirildiği dışsal eğilimdir. İkincisi içe dönüklük tarafından motive edilen davranışlar suçluluk veya utanç gibi olumsuz duygulardan kaçınmak için yapılır. Bu ilk iki uyum tarzının yönlendirdiği davranışlar açıkça bireyleri davranışları gerçekleştirme konusunda yetkin hissetmelerini ve belirli sonuçlara yol açacağına inandırmayı amaçlamaktadır. Üçüncüsü belirli düzenlemeler tarafından yönlendirilen davranışlar doğası gereği daha özerk ve kendi kaderini tayin eder görünmektedir. İnsanların yaşadığı u tür davranışlar sosyal dünyada etkin ir şekilde işlev görmek için önemlidir. Dışsal motivasyonun dördüncü ve en özerk biçimi değer ve davranış düzenlemesinin tamamen kendi kendini

tanımladığı zaman ortaya çıkan yerleşik düzenlemedir. Başka bir deyişle davranış pratiği bireyin diğer değerleri ve ihtiyaçları ile tutarlıdır. Bu son iki tür düzenlemenin neden olduğu davranışlar içsel motivasyon tarafından düzenlenen birçok özelliğe sahiptir ancak davranışı gerçekleştirirken doğal zevk dışındaki sonuçlara ulaşmak için dışsal motivasyonun sonucu olarak kabul edilir (Conner ve Norman, 2005; 336).

1.5 Motivasyonu Artıran Faktörler

İdari konumlardaki insanların iş görenlerini güdülemede istifade edebilecekleri farklı güdüleme gereçleri mevcuttur. İş görenlerin şahsiyetleri ile bağlı karakterleri, gereksinimleri, zihinsel mevcudiyetleri göz önünde bulundurularak, aşağıda listelenen faktörler isteklendirmede faydalı olacaktır (Ünsar, İnan, Yürük, 2010; 248-262). Yöneticiler için en önemli konu, farklı ihtiyaç ve kişiliklere sahip çalışanlar için ikna edici, ikna edici ve teşvik edici motivasyon araçlarına sahip olmaktır. Çünkü motive ediciler kişiden kişiye değişir ve sürekli değişmektedir. Bu nedenle motivasyonda kullanılan motivasyon araçları her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermez. Bir dereceye kadar motivasyon araçlarının etkililiğinin insanların değer yargılarına, sosyal ve eğitim düzeylerine ve çevresel faktörlere bağlı olduğu söylenebilir. Ancak motive etmek için kullanılan motivasyon araçlarının etkinliği sosyal yapıya da bağlı olabilir. Örneğin, tüketim toplumunda büyümüş olanlar için ekonomik araçlar genellikle bir önceliktir. Ancak geleneğe bağlı, kapalı bir mistik toplumda, bireyleri çalışmaya iten güçler, ekonomik araçlardan çok ilahi inançlar ve psikolojik faktörler olabilir.

Motivasyonda kullanılan motivasyon araçlarının etkinliği de işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına bağlı olarak değişebilmektedir. Yöneticilerin başarısı, yönettikleri örgütlerdeki çalışanların ekonomik ve psikososyal yapısını anlamalarına ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen politikaları izlemelerine bağlıdır. Merkezi ve geleneksel yönetim yöntemlerindeki teşvik politikaları, temel olarak ekonomik araçların kullanımına ve sıkı kontrollere dayanmaktadır. Ancak merkezi olmayan modern yönetim yöntemleriyle yönetilen işletmelerde ekonomik araçların yanı sıra psikososyal ve yönetsel araçlar da yer almaktadır. Uzun vadede ise bu ikinci yönetim politikasının teşvikler açısından daha başarılı olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, evrensel bazı teşvik araçlarının varlığı kabul edilse bile her bireye, her topluma

ve her işletmeye uygun bir teşvik modeli geliştirmek mümkün değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Boyett and Boyett, 1999, Ölçer,2005).

1.5.1 Ekonomik Faktörler

Kuruluş itibarı ile hem işletmelerin hem de iş yeri çalışanlarının çalışma sebepleri arasında maddiyat büyük öneme sahiptir. Maddi rahatlık genelde daha iyi koşullarda aile ve sosyal yaşama eşdeğer kılınır. Bu sebeptendir ki motivasyonu etkileyen faktörlerin en başında ekonomik faktörler gelmektedir. Ekonomik faktörler dışsal motivasyon faktörleri arasında gösterilmektedir. Dışsal motivasyon faktörleri ile ilgili bölümde de belirtildiği üzere maddiyat kavramı doğudan batıya kaydıkça önemi azalan bir faktör konumundadır. Bunu biraz da ülkelerin gelişmişlik seviyesinden etkilenen bir eylem olarak düşüne biliriz. Doğu dediğimiz zaman Japonya, Güney Kore gibi gelişmiş ülkeler bu kıstasın dışında tutulmaktadır. Onlar için örgütün parçası olmak, iş arkadaşları veya işverenleri tarafından onlara duyulan güven, sorumluluk almak gibi faktörler maddiyattan daha önemli faktörlerdir. Ekonomik faktörlerin önemli olduğu örgüt veya işletmelerde çalışanların motivasyonlarını arttırmak için gerekli araçları sıralamak gerekirse liste şu şekilde olacaktır:

- Ücret artışı
- Primli ücret
- Kara katılım
- Ödüller
- Sosyal yardımlar (Bayrakdar, 2016)

Ücret Artışı: Ücret üretim faktörlerinden biri olan emeğin karşılığı olarak bilinmektedir. İş görenlere emeklerine karşılık olarak ödenen para ücret olarak adlandırılır. Bireyler bir işi yaptıktan sonra maddi olarak bir beklenti içinde olurlar. Çalışanlara ödenen ücretin tam olarak bu beklentiyi karşılamaya bilir. Bu yüzden çalışanlar daha fazla çalışıp daha fazla ücret alacaklarını düşündüklerinde, onların bu beklentileri iş yeri veya örgüt tarafından karşılanırsa iş görenler psikolojik olarak başarı elde ettiğini görüp kendini daha fazla geliştirmeye çalışacaktır. Ücret artışı iş görene eski yaşamına nazaran daha fazla olanak sunacağından dolayı daha fazla motive olacaktır. Ücret azalması söz konusu olduğunda ise ücret artışı zamanı olan

değişikliklerin tam tersi olaylar gerçekleşmektedir. Bu eylem iş gören, çalışan için bir göz dağı ögesi olarak görülmektedir. Çünkü çalışan aldığı ücrete göre hayatını şekillendirmiştir, o ücrete göre motive olmaktadır. Ücret artışı yüzde yüz işe yarayan bir çözüm metodu değildir. İş gören o an elde ettiği ücret ile tüm gereksinimlerini karşılayıp, ondan tasarruf yapabiliyor ise, yapılacak olan artış onu motive etmeyecektir (Sevinç,2015; 14, Kılıç Aksoy,2020; 89-111). Ücret artışından ziyade, onun adaletli olarak belirlenip dağıtılmasıdır (Eren,2004; 246, Bayrakdar,2016). Adaletli olmaktan kasıt, bireylerin elde ettikleri ücretin gördükleri işin boyutuna ve kalitesine göre değerlendirilmesidir. Yani yapılan işten ziyade, bu işi yapan kişi veya kişilerin sahip oldukları eğitim ve deneyimleri, gereçleri vb. ile elde ettikleri ücretin denk olması ehemmiyet taşıyan bir konudur. İş görenler eğitim, deneyimlerden başka eş değer pozisyonlarda çalışan diğer iş görenler ile de denk ücret almalılar. İş görenler aynı işi gördükleri diğer iş görenlerle aldıkları ücreti mukayese ettiklerinde adaletli olmayan bir ücret dağılımı veya yeterli olmayan ücret düzeyi ile karşılaşılırsa, bu iş görenlerin motivasyonlarına negatif etki edecektir.

Primli Ücret: Bazı işletmeler çalışanlarına anlaştıkları ücret dışında, daha fazla ve üretken çalışmaları karşılığında ödeme yaparlar. Bu ödemeler primli ücret olarak literatürde yerini almıştır. Akord ücret sistemi, kazanç-paylaşım modeli, öneri-ödül modeli, riskli kazanç modeli, kar paylaşım modeli, ikramiye ve bonus modeli ve kotalı prim modeli (Sabuncuoğlu,2000; 230, Bayrakdar, 2016) gibi sistemler primli ücret kategorisi çatısı altında toplanmış olup, öncelikli amacı işletmeye kar sağlamak, faaliyetinin niteliğini artırmak olan, gayret edenleri mükâfatlandırıp, gayret göstermeyenleri heveslendirmek için kullanılmaktadır. Ücret gibi primli ücretin de adaletli bir biçimde belirlenip, dağıtılması gerek. Aksi ücret artışındaki sonuçlara benzer bir şekilde iş görenlerin motivasyonlarını negatif etki edecektir.

Örnek olarak bonus modelini baz alırsak; genelde sadece idari kısım çalışanlarına yılın çeyrek, yarım veya tam dönemine denk gelecek zamanlarda ödenir. Bonus modelindeki bu mükafatlar orijinal fikirli, kreatif idealarla farklılık yaratan iş görenlere verilir. Bu mükafatların da belirli miktar sınırının altında olmamasına dikkat etmek gerekir. Olması gerekenden az olan mükafatlar çalışanların motivasyonunu arttırmamakla beraber azaltma eğilimi de gösterebilir.

Maddi teşviklerde terfi ile maaş artışı yapılabileceği gibi, kişiyi aynı pozisyonda tutarak (terfi gerektirmez) maaş artışı da mümkündür. Terfinin sorumlulukları arttıkça iş yükü ve etki alanı da artar. Daha az gelir sağlama tehdidi, eski gelir seviyelerine alışmış insanları daha fazla çalışmaya teşvik etmek için de kullanılmaktadır. Modern İK yönetiminde, bu yoldaki girişimler son çare olarak kullanılmaktadır. Çünkü herkes tarafından kabul edilen önemli bir iş kuralına aykırı davranan ve bazı uyarılara rağmen bu durumu devam ettirenlere bu yöntemler uygulanmalıdır. Ancak olumsuz tehdit altında işe almak isteyen personelin güveni ve morali bozulacaktır. Ücretlerin finansal bir motivasyon aracı olmasının yanı sıra, belirli psikolojik ihtiyaçları karşılamaya ve sosyal statü elde etmeye hizmet eden bir faktör olduğunu da belirtmek önemlidir (Ergül,2005; 67-79).

Kâra Katılım: Şirket veya örgüt' ün kâr sağladığı dönemlerde, bu kârı elde etmesinde emek vermiş, katkı sağlamış iş görenlerine kârın bir kısmını paylaşmasına verilen isimdir. Karara katılmak, çalışanların üretken potansiyelini harekete geçirecek ve işte tahminde bulunacak en önemli faktördür. Yönetim kurulu katılımı, belirli hedeflere ulaşmak için onu kullanan bir şirkette motive edici olarak kullanılabilir. Katılımcı yönetim, özellikle yönetim fonksiyonları düzeyinde, çalışanlar ve yöneticiler arasında kurulabilecek güçlü bir ilişki için zemin hazırlar. Çatışma, yönetici ile çalışan arasında, kişiyi zıt yönlerde çeken iki veya daha fazla karşıt saik nedeniyle ortaya çıkıyorsa, çalışanın örgütte söz sahibi olmasından kaynaklanıyorsa, yönetime katılarak kontrol edilebilir (Genç,1990, Ergül,2005; 67-79). Listedeki başka araçlar gibi bu araç da motivasyon açısından oldukça ehemmiyetli araçlardan biridir. Ücret artışı ve primli ücretten temel farkı iş görenlerin örgüte karşı sahiplenici duygu ile yaklaşmasıdır. Bu duygu iş görenlerde daha fazla çalışma isteği uyandıracaktır. Çünkü çalıştıkça işletme ile kendilerinin de daha fazla kâr elde edeceklerini düşüneceklerdir. Genel anlamda üç tür kâra katılım vardır:

- a) Kâr elde edildiği anda anlık nakit paylaşılması
- b) Kârın paylaşımının daha sonra yapılması
- c) Bu iki metodun beraber uygulanması (Bingöl,2003; 370, Bayrakdar,2016).

Kâr paylaşımı aksiyon veya likit olarak yapılır. Aksiyon olarak paylaşmak genelde tercih edilmeyen bir yöntemdir. Çünkü zamanla aksiyonlarda artış olursa aksiyon sahipleri güç kazanır ve bu örgüt veya şirket sahipleri tarafından istenmeyen bir durum oluşturur. Kâra Katılım devlet kuruluşlarında çok fazla tercih edilmeyen bir motivasyon aracıdır. Devlet kuruluşlarının ana gayesi kâr etmek olmadığı için, bu araçlar tercih edilmemektedir.

Devlet kuruluşlarında ise ekonomik ödül diye isimlendirilen tamamen legal bir ödül mevcuttur. Hem büyükşehir hem belediye yasalarında, kontratlı ve emekçi konumunda bulunanlar istisna olmakla, belediye görevlilerine, muvaffakiyet hususları dikkate alınarak toplam görevli miktarının onda birini ve kamu görevlilerine geçerli olan aylık katsayının 20.000 gösterge rakamı (büyükşehir belediyeleri için 30.000) ile çarpımı neticesinde elde edilen tutar geçilmemek suretiyle sağlık sorunları ve senelik izinleri de bu kapsamın içinde olmakla, iş gördükleri zamanda senede en çok iki kere mükafat ödenebilir (Eryılmaz ve diğerleri, 2007; 557, Bayrakdar, 2016).

Gelecekteki benliği, demokrasi ve bireysellik ile ilgili kararlara katılmak gibi sloganlarla sunulan yönetime katılım, iyi yapılırsa ve suiistimal edilmezse çalışanları motive edecektir. Alınan kararda payları olduğunu düşünen çalışanlar, kararı daha dikkatli uygulayacaktır. Buna ek olarak, yönetime katılım, sosyal ilişkileri daha sakın ve dostane bir ortamda yürütmek için bir yer hazırlar, örgütsel ve kişisel hedefleri birbirine yaklaştırır ve nihayetinde motivasyon açısından büyük önem taşıyan çalışma gruplarının tutum ve alışkanlıklarını birlikte değiştirir.

Yöneticiler, astları hakkında karar verirken onların düşünce ve isteklerini göz önünde bulundurmalı ve bu düşüncelerden yararlanmaya çalışmalıdır. Bu davranış, birileri için çalışmak yerine birlikte çalışma atmosferi yaratır. Paylaşılan fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve sonuç olarak “biz” fikri itici bir güçtür (Ergül,2005; 67-79).

Ödüller: Örgütler gaye ve bitimlerine ulaşmak için iş görenlerin faaliyetlerinden hoşnut olduklarını belirtmek ve bu faaliyetlerin devamlılığını sağlamak amacıyla farklı ekonomik ve finansal teşvikler verebilmektedirler. Lakin bu metodun başarı puanı günümüzde çok düşüktür. Ödül sistemi bu yapının yararlı olmasının kişiselliğe dayanılması, muvaffakiyet nispetinde olması ve anında verilmesine bağlı olduğu

takdirde işe yarayacağını öngörmektedir (Sevinç,2015; 15, Kılıç Aksoy,2020; 89-111).

Sosyal Yardımlar: İnsanlar doğası itibarı ile belirli bir yaşa kadar kendilerinde güç bulup çalışabilirler. Doğal olarak iş yaşamları bittikten sonra kendilerini altına alacak iyi koşullarda emekli olmak bu yardımların başında gelmektedir. Bunun yanı sıra makul sağlık teminatı, zaruri oldukları anda kullanabilecekleri izin durumları, kıyafet, yakıt, çocuk destek paketleri listeye eklenen diğer etkenlerdirler. İş görenler her zaman kıyas yaparlar. Listeye eklenecek diğer unsurlar farklı örgütlerle örneksendiğinde iş görenin öz işinden hoşnut olmasına ve güvende hissetmesine neden olan her türlü yardımı içerir (Koç ve Topaloğlu,2010; 212, Kılıç Aksoy,2020; 89-111).

1.5.2 Psikolojik Faktörler

Son zamanlara kadar örgütlerde iş görenlerin motivasyonlarını artırmada ekonomik araçların baskın olduğu iddia ediliyordu. Zaman geçtikçe bu iddialar yerlerini yeni düşüncelere bırakmaya başladılar. Artık ekonomik araçların yanı sıra psiko-sosyal araçların da en az ekonomik araçlar kadar ehemmiyetli olduğu örgüt rehberleri tarafından kabul görmüştür. Eskiden örgütlerde yeteri kadar değer görmeyen psiko-sosyal araçlar, iş görenlerin ekonomik oldukları yanı sıra hem de toplumsal bireyler olduklarını doğrular niteliktedir (Kılıç Aksoy,2020; 89-111). İş görenleri motive etmek için en fazla kullanılmakta olan psiko-sosyal araçlar listesi şu şekildedir:

- Çalışmada bağımsızlık
- Sosyal katılma
- Statü
- Çevreye uyum
- Takdir
- Psikolojik güvence
- Öneri sistemi
- Güvenlik
- Gelişme ve başarının takdir edilmesi

Çalışmada bağımsızlık- Çalışanların ekseriyeti iş ortamlarında özgür olmayı tercih ederler. Bu özgürlük tanımının altında öncelik, bireysel ilerlemenin kuvvetini

artırmak gibi etmenler yer almaktadır. Özel işletmelerin dışında amme kuruluşlarında da çalışanlar üstleri ile aynı ortamda çalışmaktan daha çok onların gölgesinden kaçarak şahsi alanlarında serbest çalışmayı seçerler. Bu eylemler üstlerinin onlara uyguladıklarını hissettikleri baskı hissi ve bu histen dolayı farklı bir davranarak işlerine konsantre olamamalarıdır (Sevinç, 2005; 16, Kılıç Aksoy,2020; 89-111). Bu hisleri yaşayan çalışanlara istedikleri ortamı sunup, onlara öncelik tanımak onların işe daha fazla odaklanması sağlar ve neticede hem iş görenler hem işletme pozitif fayda sağlar. Bunun tam tersini uygularsak eğer, yani öncelik gibi bir dürtüsü olmayan çalışanlara bu yükümlülüğü verirsek o zaman da hiçbir şekilde fayda sağlanamayacaktır (Genç,2010; 136, Bayrakdar,2016). Burada yöneticilere düşen görev iş görenlerini iyi tanımaları, kişiden kişiye değişen isteklerin doğru insanlara uygulanmasıdır. Böylelikle isteyen sorumluluk alıp, serbest çalışma ortamında işletmeye daha faydalı olacak, sorumluluk almak istemeyen çalışanlar ise o şekilde faydalı olacaklardır.

Sosyal Katılma- İnsanlar iş sahibi oldukları an itibariyle sosyalleşme çabası içine girerler. Farklı sosyal ekiplere katılmak iş görenler için büyük önem taşır. İdareciler çalışanların sosyalleşme çabalarının önünü kesmek yerine onları daha da heveslendirmelidirler. Çünkü Hawthorne Araştırmalarına göre (Silah, 2005; 110, Kılıç Aksoy,2020; 89-111) ekip içinde rol alan ve ekip temaslarından memnun olan iş görenlerin daha faydalı çalıştıkları saptanmıştır. Ters olarak bireyler ekibe alınmadıklarında kendilerini yabancılaştırılmış ve tek başına hissedecek ve bu sebepten dolayı da iş yerine olan ilgi zamanla zayıflayacaktır. Sosyal katılım çalışanı doğrudan, işletmeni ise dolaylı yoldan oldukça fazla etkilemektedir.

Statü- Statü, toplumda başkaları tarafından bir kişiye atfedilen değerleri içeren bir kavramdır. Bireyin iş dünyasında statü kazanma arzusu ve başkaları tarafından değer görme ihtiyacı, sosyal yapıda prestij kazanma motivasyonu ile birleştirilir. Başkaları tarafından sayılmak ve takdir edilmek bu motivasyonun sonucudur. Çoğu insan örgütte prestij kazanmak, örgütte mühim ve efektif olmak, söz sahibi olmak, nüfuzlu olmak, bir adım önde olmak, yani toplumsal statü elde etmek için çabalar. Bu kişiler, bu kadar önemli olmak için mümkün olan her şeyi yapmaktan çekinmeyeceklerdir. Bir kişinin örgütteki meslektaşları tarafından itibarı mühim bir motivasyon aracıdır (Genç,2010;

136, Bayrakdar,2016). Öyle ki yaptığı işin tüm sıkıntılarını hafifletebilecek kadar insana saygı duyar ve değer verilirse iş görenin motivasyonu yukarıya doğru artış gösterir. Bu durum elbette örgütün kendisi ile sınırlı değildir. Çünkü insanların yaşam alanları sadece organizasyonlardan ibaret değildir. Bireyin toplum bağlantılarında, komşuluk bağlantılarında, eğitim süreci boyunca var olan dostluklarında ve tüm bağlantı durumlarında itibarı bu bağlamda değerlendirilmelidir. Pozisyon ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini ve vasıflı bir işçi olarak kabul edildiğini görmek çoğu insan için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı insanlar katkı sağlamazlarsa grup çalışmasının bozulacağını ve verimliliğin düşeceğini düşünürler ve örgütteki statülerini yüksek görürler ve bundan derin bir memnuniyet duyarlar. Çalışanlar, üstlerinin veya patronlarının saygısını ve sevgisini kazanmaya çalışır. İşlerinin karşılığını saygıyla, değerle ve sosyal statülerinde artışla ödüllendirilen çalışanlar daha çok çalışacaklardır (Ergül,2005; 67-79).

Genel olarak ele alırsak hem iş arkadaşları hem amirleri tarafından olumlu değerlendirilmek bireyin motivasyonunu pozitif yönde etkileyecektir. Pozitif yöndeki bu etki iş görenle iş yeri arasındaki bağlılığı arttıracak, işletme de bundan fayda sağlayacaktır. İşletme sahipleri çalışanlarını doğru değerlendirdikleri süre zarfında, çalışanların yaptıklarını görmezden gelmeyerek onların motivasyonlarını arttıracaktırlar.

Çevreye uyum- İş görenlerin iş sahibi oldukları andan itibaren çalışma arkadaşları, amirleri ve diğer çalışanlar ile bir an önce görüşmeli ve onları tanımaya çalışırken, kendini de onlara tanıtmalıdır. Uzun vadede içe dönük ve kendi dünyalarında yaşamak isteyen bireyler, iş için olduğu kadar, kendileri için de bu davranışların iyi anlam ifade etmediğini bilmelidirler. Bu bireyler örgüt içinde uyumlu ve iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı oluşturamaz, örgüt içinde ve örgütler arasında uyumlu iletişim ve ilişki kuramaz, kısacası çevreye uyum sağlayamaz ve nihayetinde başarılı olamazlar. Mevcut başarının var olması için bireyin örgütüyle bağ kurabilmesi, onu yakından tanıması gerekir. Yani organizasyonun çeşitli aşamalarını, birimlerini ve üretim süreçlerini öğrenmesi, tanıması gerekir. Yeni işe alınanlar, organizasyonun tüm aşamalarının ve çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli yön

araştırmaları yapmaladırlar. Kendini yalnız hisseden ve iş yerine yabancı olan bir çalışanın örgüt içinde verimli ve faydalı olmasını beklemek doğru değildir.

Sosyal etkinlikler- İşletmeler, çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek için spor faaliyetleri, seyahat, özel günler ve eğlence gibi çeşitli nitelik ve içerikteki sosyal etkinlikleri tertipleyerek onlara motivasyon sağlayabilirler. Bunların dışında özel gün ve gece nedeniyle işletme içinde veya dışında çeşitli sportif faaliyetlerde bulunmalarını sağlayacak tesisler inşa etmek, yarışmalar veya şampiyonalar düzenlemek, yemek, parti, kokteyl, piknik, geziler, sergiler düzenlemek de sosyal etkinlik kapsamında değerlendirilebilir. İş için hazırlanan sosyal etkinlikler, çalışanların birbiriyle nasıl bütünleştii konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Böyle bir organizasyon sayesinde çalışanlar ve aileleri birlikte vakit geçirebilir ve işten sonra paylaşımda bulunabilirler. Bu, birbirini daha iyi tanımalarını ve gerçek ilişkiler kurmalarını sağlar. Ayrıca böyle bir etkinlik düzenlemek, özellikle hızlı tempolu organizasyonlarda çalışanlar için stres atmak ve rahatlamak için harika bir fırsattır. İnsanlar stres atabilecek, rahatlayabilecek ve daha iyi performans gösterebilecekler. Elbette burada önemli olan nokta, düzenlenecek bu sosyal etkinliklerin, çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, gerçekten fayda sağlayan kişilere göre düzenlenmesi gerektiğidir. İşyerinde sosyal aktivitelerin bulunması kişisel motivasyonu artıran özelliklere sahiptir.

Psikolojik güvence- Psikolojik güvence, fiziki açıdan olmayıp, duygu açısından oluşturulan teminatır. İş görenler bu teminatın hissedildiği bir iş yerinde çalıştıkları vakit, çalıştıkları işlere daha fazla odaklanacaklar ve eskisine nazaran daha üretken olacaklardır. Psikolojik güvence iş yerindeki zeminle alakalı bir kavramdır ve bu teminatın garanti edilmesi iş yerinde oluşan psikolojik problemlerin halledilmesine bağlıdır. Bu problemler halledildikten sonra diğer problemlere odaklanılabilir. Ayrıca çalışan, yöneticisine ve işverenine kendisine olumsuz davranmayacağına güveniyorsa motivasyonu yüksek olacaktır.

Özel yaşama saygı- Her bir insanın hayatı sadece çalıştığı yer ile sınırlı kalmaz. Herkesin iş dışında merak duyduğu, yaşamak istediği özel hayatı mevcuttur. Aile bağlantıları, toplumsal faaliyetler, yükümlülük duygusu, şahsi arzular ve hazlar, din,

sağlık ve bunlarla eş değerdeki diğer şeyler insanların şahsi hayatlarının temel, ayrılmaz parçalarıdır. Bizim ele aldığımız bu kavram ise iş görenlerin şahsi hayatlarına müdahale etmekten ziyade hiyerarşik konumlardaki insanların, yani astların ve üstlerin sadece oldukları konumlara göre davranması değil, onlar arasında arkadaşlık bağı kurarak, iş görenlerin iş dışındaki problemleri ile de ilgilenilip, çözüme kavuşmasına yardımcı olmaktır. Bunun nedenlerine gelirsek, çalışanların şahsi hayatlarındaki problemler iş hayatına yansıya bilir. Ve bu yansıma iş görenin verimliliğinin azalmasına sebep olabilir. Nihayetinde iş yeri zarara uğrayabilir. Özellikle aile ortamında oluşan sıkıntılardan dolayı işinden istifa eden çalışanlar hala günümüzde mevcudiyetini korumaktadır. Mahremiyet sorunlarının çözümü söz konusu olduğunda, astların da yardım etmek ve iş birliği ve çalışma arzusunu geliştirmek için mümkün olan her şeyi yapacak sadık bir arkadaş olmaları gerekir. İdareciler çalışanlarının iş yeri haricinde de bir hayatları olduklarını her zaman hatırlamalıdır ve çalışma yerindeki problemlerinin çözümünden başka, iş haricindeki aile ile ilgili, toplumsal hayat ile ilgili problemlerin çözümünde de iş görenlerine yardımcı olmalılar. (Bayrakdar, 2016).

Öneri sistemi- Tavsiye, bir kişinin veya ekibin herhangi husus hakkındaki kanaati veya değerlendirmesidir. İş görenlerin çalışma zemini veya işin gidişatı ile ilgili problemlerine çare bulmaları ise “Öneri sistemi” olarak literatürde yerini almıştır. (Kılıç Aksoy,2020; 89-111).

Öneri sistemi, işletme çalışanlarının kurumsal çerçevede yapılan çalışmalarla ilgili fikir ve önerilerini özgürce ifade etmelerine olanak tanır ve bu öneriler yönetim tarafından dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra faydalı olarak değerlendirilir. Bu, çalışanların işin yürütülmesi ile ilgili işlerle ilgili öneri, şikâyet, kişisel soru ve düşüncelerini kolayca ifade edebilecekleri anlamına gelir. Çalışanların tüm fikirlerinin değerli olduğu inancına dayalı bu sistemde, bireylere demokratik davranılır ve fikirlerinin değerli olduğu duygusu gelişir. Sistem, öneri ve tavsiyelerde bulunarak çalışanların değerini hissetmenin yanı sıra yönetim için de bir fırsattır. İşin yürütülmesinden sorumlu olan çalışanların ve işi kendileri yaparak iş sürecinden sorumlu olan çalışanların önerisi aslında üretim süreci için maliyetleri veya kârları azaltmak için bir fırsattır. (Bayrakdar, 2016).

Güvenlik- İnsanlar var oldukları zamandan itibaren kendini koruma iç güdüsüne sahiptirler. İlk zamanlarda bu vahşi hayvanlardan kendini korumaya çalışmakla başlayıp, daha sonra doğa olaylarından insanlara kadar uzanan emniyet duygusu, zaman geçtikçe istikbalini düşünür olmuştur. Sağlıklı kalmak, hasta olmamak, düşük ısı nedeniyle kalın giyilmesi, çalışma hayatında veya yaşam alanlarının emniyete alınması bunlara örnek olarak gösterilebilir (Soykenar,2008; 37). Bunlardan yola çıkarak iş görenlerin çalıştıkları iş yerlerinde de bazı emniyet önlemlerinin alınmasını istemesi gayet olağan bir istektir. Çalışanın emekliliğini garanti altına alan, iş kazaları sırasında veya hastalık gibi durumlarda iş görenleri koruyan olanakların var olması oldukça önemli konudur.

Lakin emniyet tedbirlerinin iş yerinin dahili yöntemleri ile tasarlanması ekonomik açıdan oldukça zahmetli ve özverili bir davranıştır. Bu nedenle bu sorun da zaman zaman hükümet tarafından çözümlenip geliştirilmekte ve hatta zorunlu hale gelmektedir.

Güvenlik duygusunun ekonomik yönü yanı sıra farklı yönleri de vardır. Güvenlik, belirli bir çalışma ortamına veya çalışma koşullarına uyum sağlamaktan kaynaklanan özgüven duygusunu da içerir. Bir kişi bir organizasyonda çalışıyorsa ve ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne kadar başarılı olduğunu biliyorsa, kendine olan güveni çok artar. Burada amaç net ve doğru bir iş tanımı yapmak ve belirsizliği ortadan kaldırmaktır. İnsanlar her zaman belirsizlikten korkarlar. İşle ilgili süreçleri yöneten insanlar daha özgüvenlidir (Bayrakdar, 2016).

Hırslı ama riskten kaçınan insanlar doğal olarak büyük bir organizasyonun güvenliğini isterler. Böyle bir ortam onların uzun emeklilik imkanlarından, kredi imkanlarından, hastalık yardımlarından faydalanmalarını sağlıyor. Şirket tarafından korunurlar ve stres zamanlarında her zaman destek isterler. Destek olmadan, bu insanlar ayakta kalamayacaklarından korkarlar.

Güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar gibi kalıcı değildir, karşılandıklarında sona ererler. Aynı zamanda dikkat edilmesi gereken husus, güvenlik ihtiyacının aşırı olması durumunda kişilere zarar verebileceğidir. Kişi, işyerinde çalışsın ya da çalışmasın, kendisine ücret ödeneceğini hissederse, makul bir şekilde çalışma ve bunu yapma fırsatı kaybolur. Bu ihtiyaçları fazlasıyla yerine getirmenin bir başka dezavantajı, bu

güveni sağlayan kişi veya kuruluşa aşırı bir bağlılık gösterebilmemizdir. Bu gibi durumlarda kişi üretkenliğini kaybedebilir ve o kişi ya da kurumu memnun etmeye çalışabilir. Kişi başkalarına bağımlı ve bağımlıysa, benlik saygısı ve yaratıcılık gibi daha yüksek ihtiyaçlar karşılanamayacak ve insan kişiliğinin önemli unsurları kaybolacaktır (Eren,1993, Ergül,2005; 67-79).

Netice itibarı ile her ne kadar maddi ve psikolojik başlığı altında ayrılırlar da insanlar ileri zamanı düşünerekten kendilerini garantiye almak için emniyet iç güdülerini diğer araçlara nazaran daha baskın bir şekilde ön sıralara koymaktadırlar. İş yerleri bunlara dikkat etmeli, çalışanlarının motivasyonlarını ve verimliliklerini artırmak için onlara bu emniyetli ortamı yaratmalıdırlar.

Gelişme ve başarının takdir edilmesi- İş yapan insanlar zihinsel veya fiziksel emek kullanarak ürün elde ettiklerinde değerlendirilmek isterler. İş görenlerin hangi statüde olmasından bağımsız olarak değerlendirilmek çalışan insanlar için oldukça motivasyona pozitif etki eden unsurlardandır. İçsel motivasyona örnek olabilecek bu yöntemler iş görenlerin memnuniyetini arttırarak, onları daha verimli bir çalışan haline getirecektir. (Koç ve Topaloğlu,2010; 213, Kılıç Aksoy,2020; 89-111).

1.5.3 Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler

Şirketler veya iş yerleri sadece ekonomik ve psiko-sosyal araçlar kullanarak çalışanlarını motive etmezler. Bu araçlardan biri de örgütsel ve yönetimsel faktörlerdir. İş görenleri isteklendirmede teşvik edici gereçler olarak örgütsel ve yönetimsel muhtevalı gereçler kullanılır. Bu gereçlerin sayıca fazla olmaları iş verenlerin amacına aynı derecede hızlı ulaşmasında olanak yaratır. Örgütsel ve yönetimsel faktörler iş yerlerinin büyük çoğunluğu için parasal olarak bir ağırlık oluşturmazlar. İş yerleri kimi zaman az miktarda finans desteği ile, kimi zaman hiçbir finansal desteğe gerek duymayarak bu gereçleri yerinde ve vaktinde kullanmak suretiyle iş görenlerin güdülerini arttırabilir, iş görenlerin işletmenin gayeleri kapsamında daha üretken iş yapmalarını temin edebilirler. (Katı ve Düşükcan, 2017; 1-24).

Örgütsel ve yönetimsel araçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Amaç birliği

- Yetki ve sorumluluk dengesi
- Eğitim ve Yükselme
- İş görenlerin kararlara katılması
- İyi bir iletişim sistemi
- Takım çalışması
- Kalite kontrol çemberleri
- Fiziksel koşulların iyileştirilmesi
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi

Amaç birliği- İşletmeler ve iş görenlerin düşünce ve istekleri çoğu zaman tamamen farklılık içinde olur. Örnek olarak işçiler adaletli ve kâfi derecede maaş, emniyetli iş ortamı, elverişli iş şartları, iştihar ve hürmet görme gibi istek içinde bulunabilirler. İşletme ise kendi açısından baktığında minimum giderle maksimum kazanç sağlamak istemektedir. Aynı zamanda iş görenlerin olabildikleri kadar üretken olmalarını isterler. Hem işletmenin hem de iş görenlerin fayda sağlayacağı politikaların izlenmesi, yani iş görenlerin isteklerinin olabildiğince yerine getirilmesi gerek (Kıray,2019;31, Kılıç Aksoy,2020; 89-111).

İsteklerinin yerine getirildiğini, istediği ortamın yarandığını gören iş görenin motivasyon düzeyinin artacağı görülecektir. Motivasyonu artmış bir çalışan işletmenin amaçlarına uygun davranarak, işletmeye fayda sağlayacaktır. Dolayısıyla işletmeler, iş görenleri ile ortak noktada buluştuklarında her iki taraf da bundan yarar sağlayacaktır. İş görenler onlara sunulan şartlara, işletmeler ise motivasyonları yüksek seviyede olan çalışanlara sahip olacaklardır.

Yetki ve sorumluluk dengesi- Şirketler veya işletmeler kapasitelerine bağlı olarak farklı yönetilirler. Bu işletme sahipleri tüm şirketi veya iş yerini yalnız başlarına idare etmekte zorlanırlar. Bu yüzden işletmeler farklı departmanlara bölünür ve her biri idareciye bağlı olmak şartıyla departmandan sorumlu kişiler başa getirilir. Bu düzen aynı şekilde departmanların daha küçük bölümlere ayrılması, onların da bağlı oldukları kişiler yeni yaratılan bölümlerden sorumlu tutulur. Böylelikle işletmede ast-üst ilişkileri belirlenir. (Kıdak ve Aksaraylı,2009; 79)

Yetkinin devri, iş görenlerin saygı ve iştihar gereksinimlerini karşılayacak bir motivasyon aracıdır. Yetki devri, amirlerin yapması gerek işlerin, işçilere yapılması için verilen izin anlamına gelmektedir. (Keser,2006;172, Bayrakdar, 2016). İş görenlere mesuliyet ve vazifelerin devredilmesi, iş görenlerin motivasyonunu artırır. Bireylerin onlara devredilen mesuliyetlerin altından kalkacağına duyduğu inam ve güven duygusu çalışanı daha fazla iş yapmaya itecektir. Yetki devri iş görene amirlerinin ona değer verdiğini de düşündürecektir.

İdareciler idarece ast-üst ilişkilerini bariz bir şekilde ayırıp, görevlerini onlara devretmeleri gerekmektedir. Çünkü en aşağı kademedeki işçiler bile yetkili olmayı tercih ederler. Bu onları daha fazla çalışkan yapan etkenlerdendir. Bu yüzden idareciler veya amirler kendilerinden aşağı kademedeki iş görenlere yetki devri yaparak onları kuvvetlendirmeliler. Alt kademedeki çalışanlar kendilerine verilen yetkiye dayanarak kendi altında çalışanlarını kontrol etmeleri onların bu yetkiye layık olmaya çalışması ile sonuçlanacaktır (Genç,201; 136, Bayrakdar, 2016).

Eğitim ve yükselme- İş yerlerinde tahsil, işe yeni başlayan kişilerin işlerin üstesinden verimli biçimde gelmelerine olanak sağlayan bilgi ve yeterliliğin onlara kazandırılmasıdır. Eğitim, yöneticilerin kullanabileceği yeni bilgilerin, davranış ve tutumlardaki değişikliklerin ve çalışan memnuniyetinin sunulmasıdır. Bir ülkenin medeni ülke düzeyine yükselebilmesi ve siyasi ve ekonomik alanda rekabet gücünü artırabilmesi, insanların okuryazarlık ve eğitim düzeylerine ve nitelikli işgücüne sahip olmasına bağlıdır. Küreselleşme sürecinde artan rekabet, şirketleri hızla değişmeye ve büyümeye zorlamaktadır. Bu değişikliğe ayak uyduramayanlar otomatik olarak sistemden atılacaktır. Yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler eğitimi mümkün kılmaktadır. Eğitim ve geliştirme, ulaşılması gereken bir hedef değil, bir işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için kullandığı araçlardan sadece biridir. Günümüzde şirketler, çalışanları için eğitimin önemini fark etmiş, bu nedenle hemen hemen birçok şirket eğitim politikaları geliştirmiştir (Bingöl,2003;199, Bayrakdar, 2016).

Yükselmenin ana gayesi ise, elde edilen bu bilgi ve yeterliliklerin sonucu olarak mevkilerinde bir yükselmedir (Budak ve Budak,2010; 71, Kılıç Aksoy,2020; 89-111). İş görenler hep aynı vazifede çalışmak istemezler. Terfi olanakları daha iyi olan iş

yerleri daha fazla tercih edilmektedir. İşe yabancılaşma kavramı, insanların aynı şekilde çalıştıktan, tecrübeleri arttıktan sonra işin onun için monotonlaşacağını, eskisi kadar motive ve hevesli çalışmayacaklarını savunur. Bu sebepten dolayı terfi veya yükselme arzu edeceklerdir. Sonuç olarak yükselme örgüt içinde motivasyon aracıdır demek mümkündür (Işıksağan,2008; 190, Bayrakdar, 2016).

Mesleki eğitime olan talep artmış olup, bir kurumda eğitim ve gelişim fonksiyonunun etkin bir şekilde sürdürülebilmesi ve eğitim ve gelişimden beklenen faydanın sağlanabilmesi için şirketlerin ortak bir eğitim ve gelişim politikasına sahip olmaları gerekmektedir. Bu politikaların sistematik ve planlı bir şekilde dikkatli bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması, bu sürecin başarısı için kritik öneme sahiptir. İşletmeler çalışanlarını çeşitli şekillerde eğitir. Çalışanın işinden ayrılarak sınıf ortamında gerçekleşen eğitimidir. Konferanslar, seminerler ve kurslar gibi. Eğitim, bireylerin gelişmesine yardımcı olur ve eksikliklerini güçlendirir. Kişisel kariyer gelişimi açısından, iş dünyasında eğitim faaliyetleri giderek daha önemli hale geliyor. (Keser, 2006; 71, Bayrakdar, 2016).

Böylece birey, örgütün faaliyetlerini aktif olarak kendini geliştirmeye yönelik algılar ve motivasyonu artar. Eğitim genellikle ilerleme için bir araç ve bir basamaktır. Genç,2010; 135, Bayraktar, 2016). Çalışanların sosyal statü, saygı ve takdir edilme ihtiyaçları terfiler, yeni unvanlar veya ücret artışları yoluyla karşılanır. Terfi finansal ödüller getirir de bu bir finansal durum meselesi değildir. İnsanlar öğrendikçe ve deneyim kazandıkça, iş birlik olma eğiliminde olacak ve pozisyonlarında yetersiz güç ve sorumluluğa sahip olduklarını göreceklerdir. Sonuç olarak, daha fazla yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzulayacaklar ve terfileri veya ilerlemeleri engellenen yöneticilerin daha az çaba ve motivasyonu olacak.

Bireylerin artık sadece maaş ile ilgilenmediği, kendilerine sunulan kariyer (terfi) fırsatlarını da göz önünde bulundurdıkları birçok araştırmadan görülmektedir.

Terfi veya kariyer olarak da adlandırılan yükselme, iş görenleri motive etmek için mühim bir araçtır. Son yıllarda terfi, çalışanlar için maaştan daha motive edici bir kriter olarak kabul edilmekte ve bir organizasyonun bireye başarısına dayalı olarak sunduğu bir ödül olarak görülebilir (Keser,2006; 173, Bayrakdar, 2016).

Bu nedenle eğitim ve terfi birbiriyle yakından ilişkili kavramlar haline gelmektedir. Bir terfi aracı olarak eğitim, çalışana yapılan bir yatırım olarak görülse de aslında örgüte yapılan bir yatırımdır. Aynı zamanda bireyleri motive etmek için de önemli bir araçtır.

Kamu yönetimi alanında terfi, unvan değişikliği gibi sınavların yapılması ve terfi sistemine dayalı kariyer yönetimi yapılması motive edici bir uygulama olarak öne çıkıyor.

İş görenlerin kararlara katılması- Katılım yönetimi, bir örgütte iş görenlerin kendilerinin seçtikleri nümâyende vasıtasıyla o örgütte kabul gören ve onlara tesir eden bütün kararla sözel veya rey kullanarak katılmalarına denir (Bayraktaroğlu,2010; 146, Kılıç Aksoy,2020; 89-111). İş görenlerin bu kararlara reaksiyon bildirmesi onların ferdi davranışlarının müşterek iş ortamı yaratmasına olanak sağlar (Işıksaçan,2008; 190, Kılıç Aksoy,2020; 89-111).

Çalışanların karar vermede söz sahibi olmasına olanak sağlayan bu sistemde kararlar eşit ve özgür tartışmaya dayalıdır (Keser, 2006, 173, Bayrakdar, 2016). Çalışanlara bir kuruluştaki söz hakkı vermek, kuruluşun bir parçası olma duygularını artırabilir. İş tarafında çalışanlarla yakın ilişkiler kurmak, verimlilik ve etkinlik açısından oldukça karlı bir durum yaratıyor. Katılım, insanların sorumluluk duygusunu artırır ve savaşıma arzusunu azaltır. Bilgili bir yönetici, çalışanlarını bir dizi kaynak olarak görür. Kendi alanında herkesten daha fazla bilgiye sahip olan çalışanlar, iyileştirilmesi veya güncellenmesi gereken alanları ilk fark eden kişiler olacaktır. Katılım, kendini gerçekleştirme fırsatı anlamına gelir. Bu insani ihtiyacı karşılamının çok motive edici olduğu düşünülebilir.

Başka bir deyişle, çalışanları karar alma sürecine dahil etmenin iki yönlü faydasını sağlar. Çalışanların kendilerini iyi, motive ve kuruluşa bağlı hissetmelerini ve işi yapan kişileri sürece dahil ederek işverenlerin uygun ve doğru kararlar alma fırsatına sahip olmalarını sağlar.

Ancak bu uygulamada dikkat edilmesi gereken asıl nokta uygulamanın doğru çalışmasıdır. Çalışanların karar alma sürecine dahil olması gerekiyorsa, bu sadece performans için kullanılmamalıdır. Fikir almaya dayalı “danışman katılım” yerine

daha gerçekçi ve etkili “karar alma süreçlerine katılım” benimsenirse, çalışanlar için daha ikna edici ve ilham verici olacaktır. Yani uygulamanın etkinliği için samimi bir niyetle hareket etmek daha başarılı sonuçlar doğuracaktır. Bu davranış, birileri için çalışmaktan ziyade bir iş birliği atmosferi yaratır. Paylaşılan fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikirleri güçlü bir motive edicidir (Eren, 2004, 520).

Katılım yönetimi, tatminsizlik duygusunun sebeplerinin giderek tükenmesine, fevkalade enformasyon ilişkisinin sistemleşmesine, mesuliyet çözülümünün artmasına ve maddi olarak kazanç elde edilebilme potansiyeli sebebiyle çalışanların parasal ve ruhsal olarak daha iyi olmasına pozitif bir etki göstermektedir (Budak ve Budak, 2010,71, Kılıç Aksoy,2020; 89-111).

İyi bir iletişim sistemi- İletişim, işletmelerde bilgi ve yetkilerin, his ve fikirlerin intişar etmesini temin eder ve iş görenlerin şirket içi eylemlerine tesir eder. İyi bir alt yapıya sahip iletişim sistemi, çalışanlar ve idareciler için motive edici fonksiyondadır (Budak ve Budak, 2010,72, Bayraktar, 2016). İletişim akışı 2 yönlü olarak, dikey şekilde sağlanır (Çolak Alsat, 2016; 34).

Çalışanlar kendi işleriyle ilgili olarak kendilerinden ne beklediğini, bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinden kendilerinden ne beklediğini, diğer departmanlarda ve iş dışında neler olup bittiğini bilmek isterler. İletişim insanlar arasındaki köprüdür. İlişkilerin oluşmasında ve gelişmesinde iletişim çok önemlidir. Çalışanlar ve üstleri arasındaki ilişki, onların örgüte bağlılıklarını etkiler. Bir bireyin bir kuruluşa bağlılığı, zincirleme etkilerle birlikte motivasyonunu ve üretkenliğini de etkiler. Etkili iletişim sayesinde bir organizasyonda planlama, koordinasyon, karar verme, motivasyon ve kontrol sağlanabilir. İnsan vücudundaki kan dolaşımının rolü ve önemi, dokulardaki iletişim ile aynıdır. Bir organizasyon içindeki tüm yönetim süreçlerinde iletişim eksikliği düşünülemez. Alınacak her kararda etkin bir iletişim ağı yer alır. İletişim olmadan alınan kararları uygulayamaz, makul ve uygun kararlar alamaz.

Organizasyonda eğitim ile ilgili bir organizasyon planlanmış olsun ya da olmasın, bu organizasyonun amacına tam anlamıyla uygun olması için öncelikle yönetimin

alışanlarla bilgi akışını sağlaması gerekir. Bir çalışanın ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunu belirleyen bir iletişim kanalı olmadan sonuçlara ulaşamayacağı açıktır. Ayrıca alışan açısından düşündüğümüzde üstlerle iletişim hatlarının kapanması, insanların araştırma hakkında bilgilendirilmesi anlamına gelmektedir. Açıklanamayan alışanlar belirsiz bir ortamda çalışırlar ve ne bekleyeceklerini bilemezler. Belirsizlik ne kadar büyük olursa, verimlilik o kadar düşük olur. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, organizasyondaki çatışmayı azaltır. Çalışanlar endişelerini açıkça iletebilirler. Bunun sonucunda belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkar ve kişisel motivasyon artar.

Fiziki koşulların iyileştirilmesi- Çalışma yerlerindeki ortam için gerekli olan tüm gereçlerin; ışık, nem sıcaklık, kullanılan renkler, kullanılacak araçların yeterli düzeyde olması, periferik şartların yeterliliği iş görenlerin güdülenmesine pozitif etki etmektedir (Fındıkçı,2006; 401, Kılıç Aksoy,2020; 89-111).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Motivasyon unsuru olarak açıkladığı müşterek iş şartları şu şekilde belirtilmiştir: Çalışma hayatı, iş şartları, iş görenin sıhhati ve psikolojik istikrarı risklerden minimize edilmeli, iş görenleri teemmül etmeye, toplumsallaşmaya isteklendirmek için azat vakit oluşturmalı, birey öz tatminine yardım edilirken, ona şahsi kabiliyet ve becerilerini nümayiş ettirmek ve ilerletmek için fırsat oluşturulmalıdır (Özgüven,2003; 147, Kılıç Aksoy,2020; 89-111).

Çalışanların işlerini daha verimli yapabilmeleri için çalışanın çalışma ortamını ve işyeri fiziki olanaklarını ve koşullarını iyileştirin. İşyeri, alışanların evden çıktıktan sonra en çok vakit geçirdikleri yerdir. Doğru çalışma ortamına sahip olmak, çalışanların kendilerini rahat ve iyi hissetmeleri ve rahat çalışabilmeleri anlamına gelecektir. Rahat alışan insanlar da başarılı işler gösterirler. İnsanların kullandığı yeni ve kaliteli alet, makine ve teçhizat gibi faktörler de kişilerin refahını etkileyebilir. Gerekli koşullar sağlanmazsa kişilerde organizasyona karşı isteksizlik ve moral bozukluğu gelişir. Gerekli önlemler ve düzenlemeler olmadan dikkatsiz ve iş kazaları oluşabilmekte ve bunun sonucunda işten ıkarılmalar yaşanabilmektedir.

Bireyin çalıştığı işyerinin fiziksel durumu bireyin yaşamını etkilediği gibi, otoriter bir şekilde yönetilen ve her zaman stres içeren bir çalışma ortamı da bireyin yaşamını

büyük ölçüde etkiler. Psikolojik faktörlerin insanların çalışma motivasyonunu etkilemesi gibi, fiziksel işle ilgili faktörler de insanların işe bağlılığını ve motivasyonunu etkiler. Bu, işverenlerin örgütlerinin başarısında göz ardı etmemeleri, çalışanların daha verimli ve daha rahat çalışabilecekleri koşulları belirleyip buna göre düzenleme yapmaları gereken bir konudur.

Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi- Adalet disiplini, her şeyin evvelden planlı bir şekilde bildirilmesini gerektirir. Şikayetleri değerlendirmek ve ihtiyaçlara cevap vermek, önemli bir memnuniyet kaynağı ve motive edici bir araçtır. Cezaları ve ödülleri yerine koymak için adil bir disiplin sistemi gerekir. Bu, eşit muamele ilkelerine bağlılığa yol açacağından, astların görevlerine yönelik coşku ve heyecanını büyük ölçüde artıran bir teşvik aracı olacaktır (Ergül,2005; 67-79). Her pozitif ve negatif davranışın ödülü önceden belirlenmelidir (Eren, 2013; 557, Kılıç Aksoy,2020; 89-111). Hakkaniyetli, çelişmesiz ve ihtiyatlı bir disiplin sistemi oluşturmak bir hoşnutsuzluk menşei değil, iş birliği ve çalışma arzusunu artıran motive edici bir araçtır. Disiplin, organize bir yaşamın temel unsurlarından biridir (Budak ve Budak,2010; 117, Bayrakdar, 2016). Anında ödül ve cezalar adil bir disiplin sistemini gerekli kılar. Bu, eşit muamele ilkesinin desteklenmesine yol açtığından, astların görevlerine karşı motivasyonunu ve ilgisini önemli ölçüde artıran teşvik edici bir araç olacaktır (Eren,2004; 520, Bayrakdar, 2016). Disiplin sistemi birçok sütundan oluşur; sorunları ve sorunları olanların şikayetlerini iletme, başarılı çalışanları takdir etme ve şikayetleri gözden geçirip uygun kararlar vererek çalışanları cezalandırma gücü haline gelir. Çalışanlar, çalışma ortamındaki tatmin edici olmayan davranışları için bir şikâyet kurumu bulabilmelidir. Kişiler uygun olmayan durumlarla karşılaştıklarında, sorunu çözebileceğini düşündükleri otoriteye sahip olmak, çalışma ortamında kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır.

Çalışanların herhangi bir şikâyeti varsa, işverenler, çalışanların bunları kolayca ifade edebilecekleri bir organizasyon sağlamalıdır. Bu durumda şikâyet, mümkün olan en kısa sürede çözülmelidir. Çözüm olarak aldığı kararın adil olması elbette çok önemli. İşveren, çalışanlarını her türlü tehlikeden koruyacak ve koruyacağını garanti edecektir. Çalışanlar, memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyetle bulunabilmelidir. Şikayetler derhal ve titizlikle ele alınmalıdır. Yöneticiler, emir ve kontrolleri altındaki

astlarını şirket içinden gelebilecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve onların çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki faydalar; ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, terfi imkanları (Eren,1993, Ergül,2005; 67-79). Başarılı insanları ödüllendirmek için etkili bir sistem olmalıdır. İş gücünde diğerlerinden daha başarılı olanları takdir etmek ve ödüllendirmek de çalışan motivasyonunu artırmak için önemli bir araçtır. Elbette burada başarıyla sunum yapan kişiler bu başarıya kesinlikle layıktır. Ödüller veya çıktılar, çalışan tarafından sağlanan girdilere eşdeğer kabul edilmelidir. Deneyim, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklılıklar ücretlerdeki farklılıkları açıklayabilir. Ancak binlerce girdi ve çıktı olması ve farklı çalışan gruplarının bunlara farklı derecelerde önem vermesi meseleyi daha da karmaşık hale getiriyor. Başka bir deyişle, bir kişinin eşitliği diğerinin eşitsizliği olabilir. Bu nedenle, ideal bir ödül sistemi, her görev için uygun ödülü bulmak için girdileri ayrı ayrı ölçmelidir (Ergül,2005; 67-79). Değersiz insanları toplum içinde takdir etmek, başkaları tarafından tanınmayacak veya kabul edilmeyecek bir davranıştır. Bu durum çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olabilir. Takdirde samimiyet de önemlidir. Bu samimi ve adil bir ödül olmalıdır.

Elbette tüm bunlara ek olarak disiplin sürecinin olmazsa olmazlarından biri de cezadır. Şikâyet veya suiistimal tespit edilirse, tekrarını önlemek veya tamamen ortadan kaldırmak için bir ceza sistemi oluşturulmalıdır. Tüm olumsuz eylemler caydırıcı olarak yaptırımlarla ödüllendirilmelidir. En önemlisi, tüm bu disiplin unsurları önceden belirlenmiş ve çalışan tarafından bilinir.

Kısaca özetlemek gerekirse; adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi oluşturmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, iş birliği yapma ve çalışma isteğini artıran motive edici bir araç olacaktır.

Yukarıdaki teşvik araçları zamana ve ekonomik koşullara göre değişiklik gösterebilir. Artışlar ekonomik istikrar dönemlerinde önemli bir teşvik aracı iken, kriz zamanlarında iş güvenliği daha da önemli olabilir. İş açısından bakıldığında, teşvik araçlarının hangi koşullar altında teşvik edildiğini bilmek gerekir. Başka bir deyişle, çalışanlar iyi performans gösterdiklerinde ne gibi ödüller bekleyebileceklerini bilmelidirler. Kısacası, çekici bir ödül olduğunda ve kişi onu almak istediğinde

motivasyon oluşmaya başlar (Ergin,2002:172-173, Ünsar, İnan, Yürük, 2010; 248-262). Motivasyon, gösterilen çaba ve davranış yüksek performansa yol açıyorsa ve bu performans ödül sağlıyorsa ortaya çıkar. Psikolojide içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki tür motivasyon aracı vardır. İçsel ödül, içsel motivasyondan farklıdır. Kişinin verilen ödülle doğrudan ve yakın bir bağlantısı vardır. Buradaki durum kişisel motivasyondur ve işin doğası ile ilgilidir. Öte yandan, dışsal motivasyonda dışsal ödül giderek daha önemli hale gelir ve işin doğasından farklı bir şekilde gerçekleşir. Ayrıca işin uygulanmasını doğrudan tatmin etmez. Emeklilik planlaması, sağlık sigortası ve tatiller, dışsal motivasyonun örnekleridir. Çalışanlar bu araçlara değer verse de motive etmede etkili değildir (Newstrom ve Davis, 2002: 109, Ünsar, İnan, Yürük, 2010; 248-262).

İnsanları çalışmaya motive etmenin yolları ilginç sonuçlarla incelenmiştir. Motivasyon ve motivasyonun doğasını açıklamak için birçok teori geliştirilmiştir. Bu teorilere dayanarak, insanları motive etmek için teknikler geliştirildi. İnsan davranışlarının karmaşık ve anlaşılması zor olduğu için bir motivasyon tekniğinin üstünlüğünü gösterememesi gibi bir sorunla karşılaşmıştır. Bir kuruluş veya çalışan için iyi olan bir teknik, başka bir kuruluş veya başka bir çalışan için çalışmayabilir. İyi bir motivasyon tekniği gibi görünen bir uygulama, çeşitli dezavantajları da beraberinde getirmektedir (Ergül,2005; 67-79).

İKİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA MOTİVASYON

2.1 Sağlık

Geleceğini düşünen her cemiyet için sağlık en önemli kriterlerden biridir. Bir ülkenin kalkınmışlık düzeyi, o ülkenin sağlık, tahsil, ekonomi gibi ana kriterlerinin hangi düzeyde olduğu ile mütenasiptir. Bir ülkenin kalkınması sağlıklı ve tahsilli kişilere sahip olmakla sağlanır. Tahsil ile sağlık, ülkelerin esas iktisadi belirteçleri arasında yer almakta ve rekabetin giderek arttığı dünyada ülkeler için önemli üstünlükler sağlamaktadır (Atlı ve Yücel, 2018; 45-63).

Sağlık ile ilgili pek fazla tanımlama yapılmış olup, en fazla kullanılan ve doğru kabul edilen tanım Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımlamasıdır. Tanım 1948 DSÖ Tüzüğü'nde yayınlanmıştır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı “Sadece hastalık veya sakatlığın eksilmemesi durumu değil, fiziki, toplumsal ve psikolojik gönenç hali” olarak betimlemiştir. Sağlığın isteklendirme ve ilerletilmesi anlamında sağlık, soyut bir durumdan çok fonksiyonel terimlerle anlatılabilen bir sonuca ulaşma aracı olarak, bireylerin kişisel, toplumsal ve iktisadi olarak faydalı bir ömür yaşamasını sağlayan kaynak olarak atfedilmektedir. Sağlık, sıradan hayat için bir kaynaktır, yaşam gayesi değildir. Toplumsal ve bireysel kaynakları ve fiziki yetileri ön plana çıkaran olumlu bir mefhumdur (Sağlık Bakanlığı,2007).

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi sağlık kavramı ülkelerin gelişmişlik seviyesine göre farklılık göstermektedir. Maalesef sağlık ihtiyaçları gerekli olduğu her zaman karşılanamamakta, bazen maddi, bazen yeterli düzeyde eleman bulunamaması sebebiyle bu ihtiyaçlar karşılıksız kalmaktadır.

Sağlık hizmetleri, kişilere direkt veya in direkt olarak verilen hizmetleri içermektedir. Bu hizmetlerin gayesi, kişilerin sağlıkla ilgili ihtiyaçları doğrultusunda kişiye bilgi vermek, sağlık durumu iyileştirmekten ziyade hastalanmamaları için tedbir oluşturmak, hastalanan kişileri ise en kısa vadede iyileştirmek için tedavi etmektir (Sözen ve Devecioğlu, 2002:2, Atlı ve Yücel, 2018; 45-63).

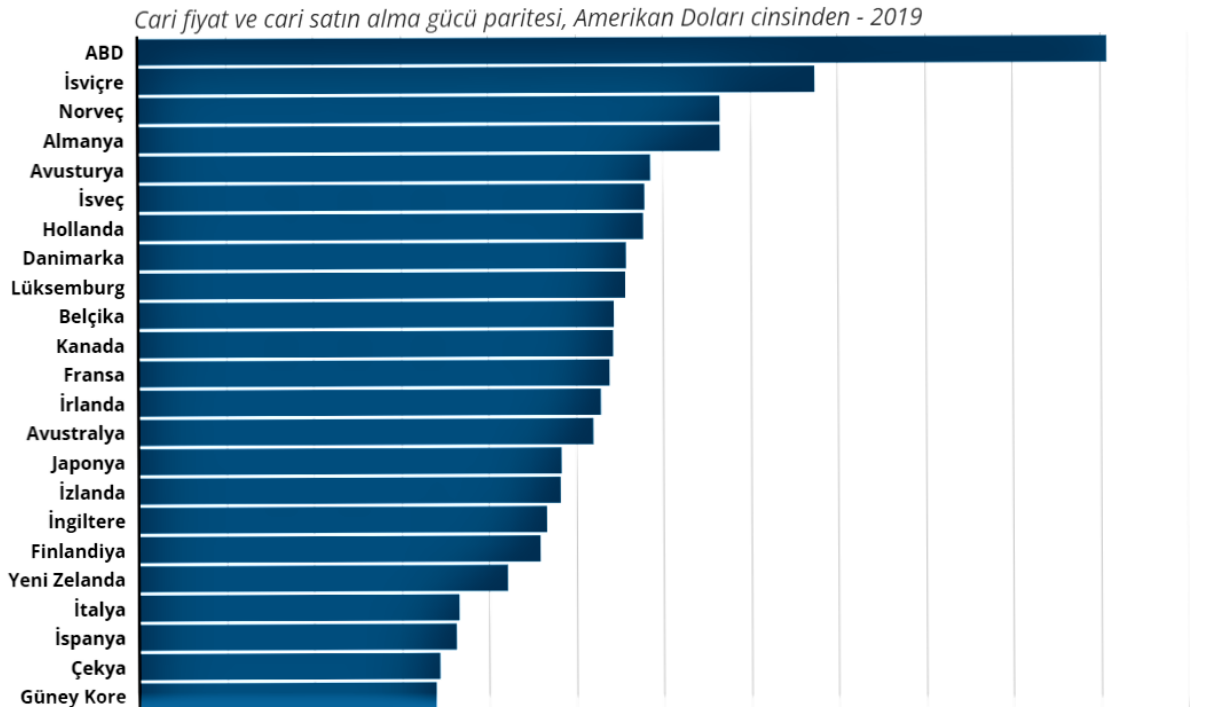
Ülkelerin sağlık alanında yapılan çalışmalar vatandaşlarının ve dolayısıyla dünya için oldukça önemlidir. Sağlık sektörüne yapılan harcamalar sağlık sektörünün dünyada en fazla harcama yapılan sektör olmasını sağlamıştır. Amerika Birleşik Devleti (ABD), OECD (2019) verilerine göre sağlık alanına en fazla yapan harcama ile listenin başında gelmektedir. Elde edilen GSYİH'ın %17'sini sağlık için ayırmış olan ABD, kişi başına düşen sağlık harcamalarında da liderliğini korumaktadır. Yine OECD (2019) verilerine göre Amerika'da kişi başına düşen sağlık harcaması 11 bin 071 Amerikan doları civarındadır (OECD,2019).

Türkiye bu verilerde en sonlarda yer almaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde GSYH'nin sağlık sektöründeki payı %17 iken, bu rakam Türkiye'de %4,4 oranındadır. Kişi başına düşen sağlık harcamalarında da Türkiye bin 337 Amerikan doları ile listenin sonlarında yer almaktadır.

OECD ülkelerinin ortalamaları ise sırasıyla GSYİH- %8,8, kişi başına düşen sağlık harcaması ise 4 bin 222 Amerikan doları olarak gösterilmektedir. (OECD,2019).

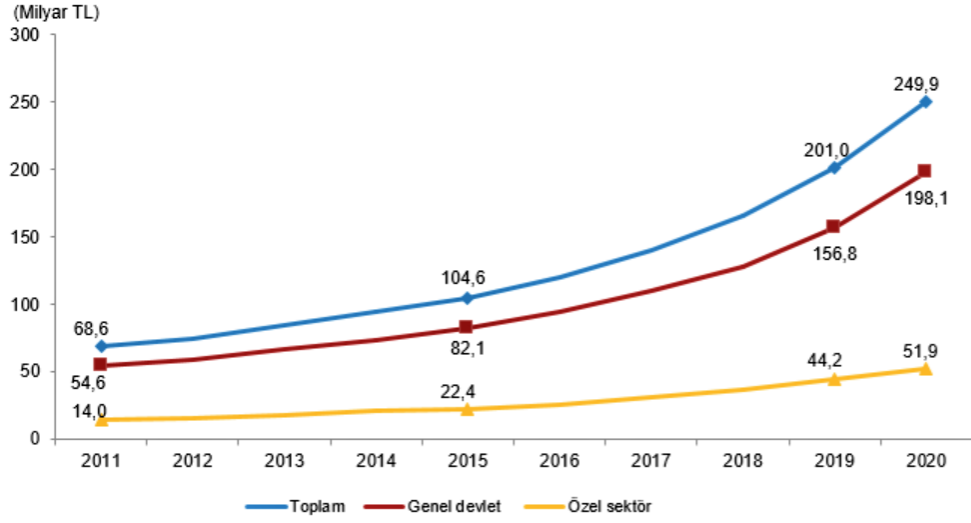
Şekil 4: OECD Ülkelerinde Kişi Başına Düşen Sağlık Harcaması

OECD ülkelerinde kişi başına düşen sağlık harcaması



08.12.2021 Tarihli TÜİK verilerine göre ise Türkiye Cumhuriyeti'nin 2020 Sağlık Harcamaları 2019 yılına nazaran %24,3 artış göstererek 249 milyar 932 milyon TL'ye ulaşmıştır. (TÜİK, 2020)

Sağlık harcamaları, 2011-2020



Sağlık harcamaları sadece rakamsal olarak artmamalıdır. Sağlık alanındaki gelişmeler, bu gelişmelerin ülke ekonomisine ve topluma olan faydası da hesaba katılmalıdır.

Sağlık sektörünün gelişmesi insanların sağlık ihtiyaçlarının karşılanmasının adil bir şekilde olması, eşit paylaşılması demektir. Bazı vatandaşlar en yüksek seviyede sağlık hizmeti alıyor iken, bazı vatandaşların ise en alt seviyedeki sağlık hizmetlerinden mahrum bırakılması adil ve eşit şartlarını karşılamamaktadır. (Özata,2004; 8, Atlı ve Yücel, 2018; 45-63).

2.2 Sağlık Kurumları

Sağlık müesseseleri genel itibarı ile cemiyetin sağlık gereksinimlerini tazmin etmek için kurulmuş yapılardır. Sağlık müesseseleri olabildiğince kusursuz ve nitelikli çalışmak zorundadırlar. Nitelikten kasıt meçhullüğün minimize edilmesi, ihmallerin karşısının alınmasıdır (Bal,2010, Ertaş ve Çelik, 2018; 18-40).

Sağlık müesseselerini öteki sanayi müesseselerinden farklı kılan bir sıra değişkenler mevcuttur. Bu değişkenler şöyle listelenmektedir:

1. Üretilen hizmet sonrası elde edilen neticenin tasviri ve ölçmesi güçtür,
2. Sağlık müesseselerinde görülen işlerin ekseriyet olarak mürekkeptir ve sabit değildir,
3. Sağlık müesseselerinde eylemlerin büyük çoğunluğu ivedidir, sonraya bırakılamaz,

4. Görülen faaliyetler, ihmal ve meçhullüklere karşı hassastır,
5. Sağlık müesseselerinde ihtisas düzeyi üst seviyededir,
6. Sağlık müesseselerinde fonksiyonellik oldukça fazladır; bu sebepten dolayı çalışanlar arası koordinasyon zorunludur,
7. Sağlık müesseselerinde çalışanların ekseriyeti işinde ustalaşmış bireylerden oluşur ve bu insanlar örgütün amaçlarından daha çok mesleksenel amaçlara öncelik tanımaktadırlar (Kavuncubaşı,2002; 80-81, Soykenar,2008).

Sağlık kurum ve kuruluşları Sağlık Bakanlığının 2003 genelgesine göre farklı basamaklara ayrılmaktadır. Bu genelgeye göre sağlık kuruluşları birinci, sağlık kurumları ise ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumları olarak ifade edilmektedir.

Birinci basamak sağlık kuruluşları- Birinci basamak sağlık hizmeti, sağlığın teşviki, koruyucu sağlık hizmetleri ile ilk kademedeki teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin bir arada verildiği, bireylerin hizmete kolayca ulaşabildikleri, düşük maliyetle etkin ve yaygın sağlık hizmeti sunumudur (Akdağ,2012). Ayakta teşhis ve tedavi yapılabilen resmi kurum tabiplikleri, sağlık ocakları, verem savaş dispanserleri, ana-çocuk sağlığı ve aile planlanması merkezleri, sağlık merkezleri, SSK sağlık istasyonları ve dispanserleri birinci basamak sağlık kuruluşları olarak gösterilmektedir.

İkinci basamak sağlık kurumları- Eğitim ve araştırma hastanesi olmayan Devlet Hastaneleri, özel dal hastaneleri, SSK hastaneleri ve diğer resmi kurum hastaneleri olarak listelenmektedir. Özel sağlık kurumları dedikte ise Özel Hastaneler Yönetmeliği'ne göre ruhsat izni olan özel hastanelerle Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kurumları Hakkında Yönetmelik dahilindeki özel tıp merkezleri ve özel dal merkezlerine dikkat çekilmektedir.

Üçüncü basamak sağlık kurumları- Eğitim ve Araştırma Hastaneleri, özel dal eğitim ve araştırma hastaneleri ve üniversite hastaneleri üçüncü basamak sağlık kurumları kategorisindedir. (Sağlık Bakanlığı, 2003).

Türkiye'de sağlık kurumları istatistiklerine baktığımızda toplam 1534 hastane aktif olarak çalışmaktadır. Bunlardan 900 hastane Sağlık Bakanlığı'na bağlı olup, 68'i üniversite hastanesi, 566'sı ise özel hastane kapsamındadır. Bu rakamlar Sağlık

Bakanlığma bağı Sağlık Hizmetlerinin 2021 yılı 30 Eylül tarihinde yayınladıkları “Sağlık İstatistikleri Yıllığı” bültenden alınmıştır.

İBBS-1	Sağlık Bakanlığı	Üniversite	Özel	Toplam
İstanbul	54	16	162	232
Batı Marmara	55	4	20	79
Ege	122	7	71	200
Doğu Marmara	80	4	54	138
Batı Anadolu	71	13	51	135
Akdeniz	84	8	88	180
Orta Anadolu	77	4	22	103
Batı Karadeniz	97	3	19	119
Doğu Karadeniz	68	1	12	81
Kuzeydoğu Anadolu	50	2	4	56
Ortadoğu Anadolu	58	3	17	78
Güneydoğu Anadolu	84	3	46	133
Türkiye	900	68	566	1.534

Kaynak: Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Yine aynı kaynaktan edindiğimiz bilgilere göre 2020 yılında Aile Hekimliği Birimi, Aile Sağlığı Merkezi ve TSM sayıları da bir önceki yıla nazaran artış göstermiştir. Aile Hekimliği Birimi 26 bin 594’e, Aile Sağlığı Merkezi 8 bin 015’e, TSM ise 779’a yükselmiştir.

	2020
Aile Hekimliği Birimi	26.594
Aile Sağlığı Merkezi	8.015
Toplum Sağlığı Merkezi (TSM)*	779
Sağlık Evi	5.027
Çocuk, Ergen, Kadın ve Üreme Sağlığı Birimi (ÇEKÜS)	166
Verem Savaş Dispanseri (VSD)	173
Kanser Erken Teşhis, Tarama ve Eğitim Merkezi (KETEM)**	175
E2 – E3 Entegre İlçe Devlet Hastaneleri	198
Halk Sağlığı Laboratuvarları	84
112 Acil Yardım İstasyonu	3.050
112 Acil Yardım Ambulansı	5.711

Kaynak: Acil Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

*Toplum Sağlığı Merkezi sayısına, nüfusu 30.000 ve üzeri olan ilçelerde aynı hizmeti veren 429 İlçe Sağlık Müdürlüğü de dahil edildi.

Sağlık müesseselerinin niteliğini orada çalışan sağlık işçileri tayin etmektedir. Yukarıda da değindiğimiz gibi sadece teknolojik araçların olması, hastane ve yatak sayıları sağlık düzeyinin yüksek olması kriterlerini tek başına karşılamıyor. Nitelikli ve eğitilmiş elemanlar da dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biridir. Sağlıklı olmayan bireylere belirlenen norma ve ölçülere göre hizmet gösterilebilmesi için sağlık çalışanlarının kâfi derecede eğitilmiş ve nitelikli olması gereklidir. Bilgi ve birikimi olması gerekenden aşağı düzeyde olan bir sağlık çalışanının davranışlarının sonuçları gelecekte hastalığın karşısının alınması geç olduğu vakit ortaya çıkabilir. Bu fesatlar kalıcı hasar bırakabilir. Sağlık çalışanlarının hastalara karşı olan hal ve hareketleri hasta tatmini açısından da belirleyici faktörlerden biridir ((Kavuncubaşı,2007; 80-81, Soykenar,2008).

	Sağlık Bakanlığı	Üniversite	Özel	Toplam
Uzman Hekim	46.603	15.025	26.499	88.127
Pratisyen Hekim	45.291	285	4.184	49.760
Asistan Hekim	12.264	21.108	-	33.372
Toplam Hekim	104.158	36.418	30.683	171.259
Toplam Diş Hekimi	11.588	4.764	18.478	34.830
Eczacı	3.697	977	30.690	35.364
Hemşire	156.205	35.014	36.073	227.292
Ebe	55.505	901	2.634	59.040
Diğer Sağlık Personeli	140.161	19.052	46.890	206.103
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	250.461	48.694	109.426	408.581
Toplam Personel	721.775	145.820	274.874	1.142.469

Kaynak: Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Not: Sağlık Personeli Takip Sisteminden (SPTS) temin edilen personel verilerine Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan personel dahil edilmedi. 2.632 yan dal asistan hekim "Asistan Hekim" verisine dahil edildi. Diş hekimii sayısına 2.558 asistan diş hekimii dahil edildi. Eczacı sayısına "Sahip Eczacı, Mesul Müdür Eczacı, İkinci Eczacı, Yardımcı Eczacı" sayıları dahil edildi.

2020 yılı verilerine göre Türkiye’de doktor, diş hekimii, eczacı, hemşire ebe, sağlık personelleri ve diğer hastane personelleri dahil olmakla toplamda 1 milyon 142 bin 469 kişi sağlık kurumlarında iş yapmaktadır. Bu veriler önceki yıllara nazaran tahmini %10’luk bir artış göstermiştir. Bu artışa rağmen Türkiye’de başta doktor olmak üzere sağlık çalışanı eksikliği bulunmaktadır.

Buradan çıkarılması gereken ders, sağlık kurumlarında çalışan iş görenlerin şartlarının normal olmadığıdır. Bu da iş görenlerde motivasyonsuzluğa, dolayısıyla verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır.

2.3 Sağlık Kurumlarında Motivasyon

Sağlık yapısının belirlenen ilk gayesi cemiyetin sağlık düzeyinin artırılmasıdır. Sağlık düzeyinin artması, yapının en esas ve belirgin varlık sebebidir. Sağlık yapılarının sağlık düzeyinin artmasındaki rolünü belirlemek zordur. Sağlık alanında yapılan çalışmalar 1970’li yıllardan itibaren tedavi edici olarak düşünülen önüne geçilebilir ölümler, başka ölüm vakalarına göre daha da azaldığı görülmektedir. Diğer kaynaklardaki belirteçler ise sağlık yapılarının sağlıkta pek fazla farklılık oluşturmadığını söylemektedir. Bir diğer faktör olarak sağlık yapılarının ucuz olmadığı, bu yapılarda çok sık hayati ihmallere yol verildiğine ilişkin deliller mevcuttur (WHO 2000, Uğuroğlu ve Çelik, 2005; 1-29).

Sağlık kurumları tarafından verilen hizmetler diğer kurumlardan biraz daha emek yoğun olarak ifade edilmektedir. Diğer işletme ve kurumlara nazaran ivedi olma durumu sağlık kuruluşlarında biraz daha fazla yaşanmaktadır. Bireyler sağlık ve sıhhatleri söz konusu olduğunda hassas davranmaktadırlar. Bu hassasiyet yakınları ile ilgili olduklarında daha da artmaktadır. Sağlık kurumlarında verilen hizmet kişiler arası olması sebebiyle, birey idaresi ve birey gereksinimleri dikkate alınmalıdır (Künarcı,2016).

Bireylerin tavırlarını ve bu tavırların sebeplerini anlamak için iş yerinde bir çalışma ortamı oluşturulmalı gerekmektedir. Bu sebepler anlaşılmadıkça iş görenler doğru biçimde çalışmayacak, örgüt amacına ulaşamayacaktır. Hastane ve diğer sağlık hizmeti üreten kurumların hayatın sürekliliği açısından elzem olması onların verimliliğinin gerekliliğini arttırmaktadır (Güler vd.,2017; 169, Ergülen, Ünal, Harmankaya,2020; 1-10).

Sağlık kurumlarında istenilen nitelikte hizmet oluşturulması sadece kullanılan araç ve gereçlerin modern olması, yatak ve polikliniklerin yeterli olması anlamına gelmemelidir. Üst düzey kalitede hizmet verilmesi en başta iyi eğitilmiş, vasıflı ve en önemlisi motivasyonu yüksek olan çalışanlarının olmasına bağlıdır.

Sağlık alanındaki iş görenlerin (doktor, hemşire, ebe, personel vd.) motivasyonunun sağlanmasında sağlık yöneticilerine büyük mesuliyet düşmektedir. Sağlık kurum ve kuruluşlarının idarecilerinin iş görenlerini tanımaları ve onların nelerden motive olduklarını anlamaları gerekmektedir. Bildirdiğimiz üzere her insanın isteklendirilmesi farklı olabilir. Çünkü iş görenler; medeni, cinsiyet, tahsil düzeyi ve mesleki açıdan diğerlerine göre benzeşmezlik gösterirler. Motivasyon teori ve araçları bu konuda yöneticilere ışık tutarak, nasıl davranmaları gerektiğini, ne tür reaksiyon göstermeleri konusunda kılavuz olabilirler. İş görenlerin iş yerine ve gördükleri işe olan bağlılığını devamlı hale getirmek için idari mevkideki amirlerin, astlarının ne istediklerini bilmesi gerekmektedir (Künarcı,2016).

Sağlık müesseseleri, birçok işletmenin aksine doğrudan insan hayatı ile ilgili hizmetler sunduğu için 7/24 hizmet vermektedir. Hizmetlerin varlığı, verilen hizmetlerin çoğunun acil olması ve ertelenemez olması ile ilgilidir. Hastalar veya sağlıkları ile

ilgili soruları olanlar istedikleri zaman bir sağlık kuruluşuna başvurabilirler. Yani sağlık müesseselerinde talep belirsizliği var. Öte yandan, yasal ve insani nedenlerle bir sağlık kuruluşuna yapılan başvuruyu reddetmek mümkün değildir. İnsanlar nitelikleri, gereksinimleri, istemleri, beklentileri vb. ile birbirlerinden farklılık gösterirler. İş koşulları; vakit, fiziksel evre, ekip, toplumsal fırsatlar, idari yöntemleri vb. göre de tefavt oluşa bilir. Bu farklı yapı, iş görenlerin motivasyon faktörlerini de etkileyerek motivasyon açısından karmaşık bir durum yaratmaktadır (Soykenar,2008).

Türkiye’de sağlık çalışanlarının iş yükü normalin üzerinde seyretmektedir. OECD istatistiklerine göre 100 bin kişiye düşen doktor miktarı 345 olarak belirlenmiştir. Türkiye’de bu rakam 181 olarak tespit edilmiştir (OECD,2019). Sadece doktorları kapsayan bu istatistik genel sağlık çalışanları hakkında bize bilgi sunmaktadır. Randevu sisteminde bir hastayı muayene etmek için doktora ayrılan süre 5 dakikaya indirilmiştir. Bu karar doktorlar başta olmak üzere diğer sağlık çalışanları üzerindeki baskıyı ve dolayısıyla onların iş yüklerini arttırmıştır. Verilen bu kısa zaman içinde hastaların gereken şekilde tanı ve tedavilerinin yapılmasını zorlaştırmıştır. Bu karar sonrası ihmal oranının artması da n gülmektedir. Motivasyonla beraber incelenen stres faktörünün sebepleri arasında bu kararın da olduğu düşünülebilir. Son zamanlarda artan doktor ve sağlık personellerine yapılan şiddet vakalarının artması, hastanın randevu saatinde doktorların önceki hastanın muayenesini bitirmemesi sebebiyle hasta ve hasta yakınları tarafından yapılan şiddet ve tacizler sağlık çalışanlarının iş görme hevesinin düşmesine neden olmaktadır.

Türkiye’de bulunan sağlık müesseselerinde motivasyonu kavramını incelediğimizde çok farklı sonuçlarla karşılaşmaktayız. Genel itibarı ile araştırmalar sağlık alanında çalışan iş görenler arasında gerçekleşmiştir. Dikkat çeken noktalardan ilki araştırmalara katılanların büyük çoğunluğunun hemşireler olmasıdır. Katılımcıların diğerleri ise doktorlar, ebeler, teknisyenler ve diğer sağlık çalışanlarıdır. Hemşireler diğer çalışanlara nazaran daha fazla iş yükü ile karşı karşıyadır.

Türkiye’deki sağlık müesseselerinde motivasyon faktörünü etkileyen faktörler üzerinde bir sonuç çıkarmamız gerekirse, en fazla incelenen değişkenlerin stres, örgütsel bağlılık, sosyo demografik değişkenler olduğunu söyleye biliriz. Bunların

dışında iş tatmini, iş yaşam kalitesi, ekip çalışması, liderlik gibi faktörlerle beraber incelenen çalışmalar mevcuttur. Çalışma sonuçları farklılık göstermekle beraber, ortak sonuçlar da elde edilmiştir (Erbay ve Esatoğlu, 2019; 237-270).

Motivasyon kavramı herkes için farklı boyutta olup, insandan insana değişen bir kavram olduğu için içsel ve dışsal motivasyon faktörleri de çalışmalara göre farklılıklar göstermiştir. Sağlık çalışanlarında erkeklerin motivasyon düzeylerinin kadınlara nazaran daha fazladır. Yaş oranı yükseldikçe motivasyon seviyesi düşmektedir. Yaşı fazla sağlık çalışanları cemiyetin onlara saygı duymasını motivasyon aracı olarak görmektedirler. Ayrıca yaş ilerledikçe fiziki yeterliklerin önemli olduğu, iş görenler arası haberleşmenin ve birlik içinde çalışmanın da ehemmiyetini belirtmek gerek. Yaş ile ilgili değişkenler incelendiğinde idari mevkideki yaşı ilerlemiş amirlerin diğerlerine nazaran daha sakin ve ağırbaşlı olduğunu, bunun sebebinin de yaşı az olanların aceleci davrandığını söylemek mümkün. Genç iş görenlerin yaptıkları değerlendirilirse motivasyonları pozitif yönde etkileyecektir. Bu çalışmaların tam tersi sonuç veren çalışmalar da mevcuttur.

Eğitim ile motivasyon faktörü beraber incelendiğinde, eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin iş yerinden daha fazla beklenti içinde olduğu belirlenmiştir. Motivasyonu en düşük iş görenlerin meslekleri hemşire, ebe ve doktor olarak belirlenmiştir. Ama takdir edilme ve saygınlık beklentisi iş görenlerin en başında ön lisans eğitime sahip hemşirelerin, lisans eğitimi hemşirelere nazaran daha fazla önemsedikleri de araştırmaların sonuçları arasındadır.

Mesleki tecrübelerin motivasyonla ilişkisine bakıldığında, aradaki ilişki ters yönlü bir ilişki içinde oldukları, meslekteki çalışma süresinin artmasının motivasyonu düşürdüğünü söylemek mümkün. Tecrübesi fazla olan iş görenler de idarecilerden takdir beklemektedirler. Bu beklenti motivasyon araçları arasında yer almıştır. Meslekte geçirilen süreden bağımsız olarak çalışma saatler sağlık çalışanlarının en hassas olduğu konulardandır. Belirtildiği üzere sağlık müesseseleri aralıksız hizmet üretmek zorunda olan kurumlardır. Türkiye'deki sağlık personel eksikliği ile birleştirilirse iş görenlerin olması gerekenden daha fazla çalıştıkları sonucuna ulaşılır. Nöbet sistemi uygulanan sağlık müesseselerinde haftalık 40 saat olması gereken

çalışma saatleri nöbet başına 36, bazen daha fazla olabilmektedir. Bu çalışma saatleri verimliliği de azaltmakta olup, motivasyona negatif etki etmektedir. Çalışanlar nöbet ve çalışma saatlerinin normale dönmesini, uygun şartlarda çalışmak istediklerini belirtmişlerdir (Erbay ve Esatoğlu, 2019; 237-270).

Her iş yerinde olduğu gibi sağlık müesseselerinde de ücret motivasyonu arttıran faktörlerin en önemli araçlarında biridir. Doktorların, hemşirelerin ve diğer iş görenlerin maaşlarında yapılan artışlar onların daha da motive olması ile sonuçlanır. Ekstra ücretin artırılması, izinde ekstra ücretlerin tam şekilde ödenmesinde sorunların yaşanmaması, yoğun bakım hemşireleri için ekstra ücret miktarının artırılması, ek ücretin personele eşit dağıtılması, performans eşitsizliklerinin düzeltilmesi, hemşire maaşlarının artırılması, ücretlerin artırılması sağlık müesseselerinde çalışanların ücret sorunlarının çözülmesine yardımcı olacak önerilerdir. İlaveten idari kısımda görev yapan doktorların maaş ve tatil koşullarının düşünülenlerden daha düşük oranlarda karşılandığı saptanmıştır. Devlet hastanesindeki idarecilerin özel hastane idarecilerine göre aldıkları maaş ve ücretlerden daha az memnun oldukları tespit edilmiştir. Hekim-yöneticilerin maaşın yanı sıra ücret dışı ayni yardım beklentilerinin memnuniyet düzeyi arttıkça işi sevmeleri ve motivasyonlarının da arttığı söylenmektedir (Erbay ve Esatoğlu, 2019; 237-270).

Bu sonuçlardan yola çıkarsak, gelir düzeyi orta ve düşük gelir grubunda yer alan çalışanların kurumlardan bekledikleri, diğer bir ifadeyle motivasyonlarını arttıracak araçların başında ücretin geldiğini, ekonomik koşullardan memnuniyet duyduktan sonra daha farklı motivasyon araçlarına dikkat ettiklerini söylemek mümkündür. Bunların arasında iş ortamının rahat olması, iş yerindeki hizmetlerin iyileştirilmesi vb. araçları sıralamak mümkündür. Yüksek gelir grubunun sorunlarına gelirsek, özel ve devlet hastanelerinin idari kısımdaki görevlilerinin kıyaslama içinde olduğu, tatil durumlarının beklentilerini karşılamamasını sıralayabiliriz.

Kamu ve özel hastane yöneticileri için en önemli motive edici aracın sosyal hak, ödül ve ikramiye sistemi olduğu tespit edilmiştir. Motive ediciler arasındaki en güçlü ilişkinin, teşvik ve değerlendirme sistemi ile karar verme süreci arasındaki ilişki olduğunu belirledi. Ödül ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yanı

sıra ödöl adaletini inceleyen iki çalışma bulunmaktadır. Çalışanları ödüllendirmenin yanı sıra, motivasyonu artırmak için çalışan takdirinin önemli olduğu tespit edilmiştir. Kamu hastanesi yöneticilerinin moral ve motivasyonunun sağlanmasında en önemli faktörün iş hayatındaki başarıları ve takdir edilmeleri olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada ise hastane yöneticileri tarafından takdir edilen kişilerin daha fazla motive oldukları kaydedilmiştir. Böylece ödöl, terfi ve takdir sürecinin etkin bir şekilde devam ettirilmesi motivasyon üzerinde olumlu etki yapabilir (Erbay ve Esatoğlu, 2019; 237-270).

Sağlık kurumlarında esas sorunlardan biri iş görenlerin istediği, daha doğru ifade etmek gerekirse onları motive eden şeylerin yönetim veya iş yeri tarafından tam olarak karşılanmamasıdır. Örnek olarak hemşireler üzerinde yapılan Ağırbaş vd. (2005), Aslan ve Morsünbül (2018), çalışmaları gösterilebilir. Tahsil ve yükselmenin motivasyonu artırdığı literatürde yerini almıştır. Lakin örnek olarak gösterilen çalışmaların sonucunda bu beklentilerin karşılanmadığı belirtilmiştir. Hemşirelerin veya sağlık müesseselerinde çalışan diğer iş görenlerin hizmet içi eğitimlerinin normalden daha fazla yapılması gerektiği, bilim dünyası geliştikçe çalışanların da bu gelişmelerden haberdar olmasını sağlayan etkinliklerin olması ve en nihayetinde böyle etkinlikler için parasal olarak yardımcı olunmasının gerekliliği çalışanlarda ve dolayısıyla iş yerine fayda sağlayacaktır.

İşyerinde karar verme ve karar verme süreçlerine katılma, işyeri başarısını etkileyen inisiyatif alma ve yetkilendirme ve işle ilgili sorumluluklar alma fırsatları, bu faktörlerin yanı sıra iş güvencesine sahip olmanın ve işten atılma riskinin de çalışan motivasyonunu etkileyebileceğine dikkat çekilmiştir. Sadece işyeri faktörlerinin değil, işyeri dışındaki sosyal aktivitelerin de motivasyonu etkileyebileceği, sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve çalışanların bu aktivitelere katılımının motivasyon üzerinde olumlu etkisi olduğuna dikkat çekilmiştir. Motivasyon düzeyini yükseltmek için sosyal aktivitelerin motive etmede etkili olduğuna inanan hemşirelerin; sosyal aktivitelerin arttırılması, personel eğlence aktivitelerinin düzenli olarak düzenlenmesi, özel günlerin kutlanması önerilmektedir (Erbay ve Esatoğlu, 2019; 237-270).

Sağlık müesseseleri dünya genelinde aynı tempoda, benzer şartlarda çalışmaktadır. Yurtdışında da Türkiye’de olduğu gibi aralıksız hizmet veren sağlık müesseselerinde de iş görenlerin moral ve motivasyonları ile ilgili sorunlar çıkmaktadır. Bu problemlerin önlenmesi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Yurtdışında sağlık müesseselerinde yapılan bazı motivasyon çalışmalarının incelenerek sonuçları paylaşılmıştır.

Persefoni Lambrou, Nick Kontodimopoulos, Dimitris Niakas tarafından 2010 yılında yapılan “Bir Kıbrıs Kamu Hastanesinde Sağlık Personeli ve Hemşireler Arasında Motivasyon ve İş Tatmini” isimli çalışmada çalışanların motivasyon ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini 219’u hemşireler, 67’si ise tıp ve diş hekimleri olmak üzere toplam 288 çalışan oluşturmaktadır. Bu sayı araştırma yapılan hastanenin toplam doktor ve hemşire sayısının %31’ne denk gelmektedir.

İş özellikleri kriterleri karar verme, yaratıcılık ve beceri kullanımı gibi içsel motivasyon faktörlerini kapsamaktadır. Bu analizin sonucunda doktorlar hemşirelerden daha fazla motive oluyor. Dikkat çeken husus yöneticilik pozisyonlarındaki katılımcıların motivasyonların diğerlerine göre daha fazla olmasıdır.

İş ortamındaki amirlerle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilere bakıldığında önemli değişikliklere rastlanmadığı, lakin 55 yaş üstü hemşirelerin ve yönetici pozisyonlarında çalışan iş görenlerin oturmuş ilişkilerden motive oldukları saptanmıştır. Ekip tarafında kabul görme, takdir edilme gibi etkenler hem doktorlar hem de hemşireler tarafından en güçlü motivasyon araçları olarak ifade edilmişlerdir. İş tatmini faktörü ise daha çok orta yaşlı doktor grubu ve yaşlı hemşire grubu ile pozitif ilişki içindedir. En fazla etkilenen grup ise ameliyathane hemşireleridir. Araştırmaya katılan her iki grup ücretlerden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Hemşireler daha az hizmet süresi ve yönetici pozisyonlarında çalışmak gibi araçların onları motive edeceğini bildirirken, doktorlar iş özelliklerinin motivasyon kaynağı olduklarını belirtmişlerdir. Sağlık çalışanları, içsel faktörler tarafından daha fazla motive olma eğilimindedirler (Lambrou, Kontodimopoulos, Niakas, 2010; 8-26).

Baljoon, Banjar ve Banakhar'ın Nisan 2018'de yapmış oldukları çalışma 2011-2017 döneminde hemşirelerin iş motivasyonlarını inceleyen çalışmaların derlemesi olarak King Faisal Araştırma Merkezi tarafından yayınlanmıştır. Çalışmalar Cochrane library, MEDLINE, PubMed, Science Direct, Cumulative Index Nursing and Allied Health Literature (CINAHL), ProQuest ve Ovid siteleri araştırmanın veri tabanını oluşturan çalışmaların yayınlandıkları bilimsel kaynak siteleridir. Toplamda 308 çalışma araştırmaya dahil edilmiş, çeşitli sebeplerden dolayı 70 çalışma araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Elde edilen genel sonuç ise: hemşirelerin iş motivasyonu çeşitli kişisel ve organizasyonel faktörlerden etkilendiği tespit edilmiştir. Hemşirelerin yaşı, yılların deneyimi, özerkliği, eğitim seviyesi ve idari pozisyonları, hemşirelerin iş motivasyon seviyesini etkileyen kişisel özellikler olarak bulunmuştur (Baljoon, Banjar ve Banakhar, 2018: 277).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURULUŞLARINDA MOTİVASYON KONULU TEZLERİN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Çalışmamız sağlık sektöründe motivasyon ile ilgili tezler üzerinde yapılmış içerik analizi çalışmasıdır. Bu bölümde ise, araştırma amacı, kapsamı, örnekleme, araştırma soruları, yöntemi, bulgular, sonuç ve tartışmalar yer almaktadır.

3.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Türkiye’de motivasyon konusundaki sağlık dalında uygulanmış yüksek lisans tezlerini ve tıpta uzmanlık tezlerini sistematik bir şekilde derlemek ve konuyla ilgili varılan sonuçları ortaya koymaktır.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Yapılan araştırma nitel özellik taşımaktadır. Araştırmada içerik analizi vasıtasıyla sağlık sektörü çalışanları üzerine uygulanmış Yüksek Lisans, Doktora ve Tıpta Uzmanlık Tez çalışmalarında, elde edilen sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

3.3 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezinde tarama sonucu ulaşılabilir, 2010’dan beri Türkiye’de sağlık sektörü çalışanları üzerinde uygulanmış 101 yüksek lisans tezi, 2 Tıpta uzmanlık tezi ve 9 doktora tezinden oluşturmaktadır.

3.4 Araştırma Soruları

Günümüzün en önemli konularından biri olan motivasyon ile ilgili olarak derlenmiş çalışmalarda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Sağlık sektöründe motivasyonu konu alan 112 tez çalışmasında kullanılan yöntemlerde, örneklemelerde, kullanılan ifadelerde ne tarz farklılıklar gözlemlenmektedir?
2. Sağlık sektöründe motivasyonu konu alan 112 tez çalışmasında motivasyona etki eden faktörler hangileridir?

3. Sağlık sektöründe motivasyonu konu alan 112 tez çalışmasında motivasyon ile ilişkili diğer değişkenler hangileridir?

4. Sağlık sektöründe motivasyonu konu alan 112 tez çalışmasında motivasyon sonuçları nelerdir?

3.5 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi içerik analizi yöntemidir. Yapılan çalışma derleme yöntemiyle Türkiye’de sağlık sektöründe motivasyon üzerine yazılan yüksek lisans, doktora ve uzmanlık tezlerinin Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi internet sitesi üzerinden taranmıştır. 2010-2020 yılları arasında sağlık sektöründe motivasyon ile ilgili ulaşıla bilinen tez çalışmaları özetlenmiştir. Bu yolla, yapılan çalışma diğer araştırmacılara ve okuyuculara motivasyon hakkında sağlık sektörü üzerinde uygulanmış tezleri bir arada özetlenmiş şekilde elde etme imkânı sunmaktadır. Bu anlamda yapılan çalışma, bir referans niteliği özelliği de taşımaktadır.

3.6. Bulgular

Tezlerde araştırmacıların bağlı oldukları ana bilim dalları, çalışmaya katılım sağlayanların sayıları, (örneklemi), kullanılan yöntem, motivasyon yerine kullanılan ifade, amaç ve sonuçları bakımından incelemeler yapılmıştır. Onlar Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Araştırmada kullanılan tez tablosu

Sıra	Araştırmacı, üniversite, bölüm, tez başlığı	Katılımcı sayısı, ölçek, motivasyon yerine kullanılan ifade, amaç ve sonuçları
1	- Dr. İlyas GÜMÜŞ. 2017 - Dokuz Eylül Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Aile Hekimliği Anabilim	Katılımcı sayısı: 568 Sağlık çalışanı (Pratisyen hekimler, Ebeler, Hemşireler, Uzman hekimler, Acil Tıp teknisyenleri).

	Dalı, Tıpta Uzmanlık Tezi. Aile Sağlığı Merkezlerinde Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler.	Ölçek: Araştırmacının bilimsel çalışmalardan elde ettiği, araştırmanın amacına yönelik sorulardan oluşan bir anket formu. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Aile Sağlığı Merkezlerinde çalışan sağlık personelinin motivasyon düzeyi, motivasyonunu etkileyen faktörlerin incelenmesi. Sonuç: Sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri konusunda en etkili faktörün aylık gelir olduğu tespit edilmiştir. Bulgular iş yeri güvenliğinin sağlanması konusunda özel dikkat gösterilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.
2	- Murat KIRMIZIARSLAN. 2019 - Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. - Hemşirelerde Çalışma Ortamı ve Motivasyon Üzerine Etkisi: Hitit Üniversitesi Erol Olçok Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama	Katılımcı sayısı: 160 Hemşire Ölçek: E. Türkmen vd. "Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi'nde 2011 yılında yayınlanan "Hemşirelik İş İndeksi-Hemşirelik Çalışma Ortamını Değerlendirme Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması" başlıklı makalesinde kullandığı 31 soruluk anket, L. Kıdak ve M. Aksaraylı 'nın Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nde 2009 yılında yayınlanan "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri" başlıklı makalesinde kullandığı ölçek. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Hemşirelerde iş ortamının, motivasyon üzerine etkisinin ölçülmesi. Sonuç: Hemşirelik kaynaklarının artırılmasının, kurumsallaşma kaynaklı motivasyonu artırdığı, ücret tabanlı performans azalttığı görülmüştür. Yönetici hemşirelerin tutumunun iyileşmesinin kurumsallaşma kaynaklı ve işin kendisi (iş yükünün çok olmaması,

		uygulama hatası olmaması) kaynaklı motivasyonları artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İnsan gücünün artmasının ise kurumsallaşma kaynaklı, ücret kaynaklı ve işin kendisi kaynaklı motivasyonu artırdığı görülmüştür. Hekim-hemşire iletişiminin ise kurumsallaşma kaynaklı ve tanınma (grup çalışma verimliliği) kaynaklı motivasyonu artırdığı görülmüştür. Bu etkilerin bölüm bazında değişiklik gösterdiği görülmüştür. Ayrıca, hastanelerin motivasyon uygulamalarına bakıldığında ise takdir, terfi, izin ve ücret artışı ve mesleki geliştirme programlarının çalışma ortamına ve motivasyon kaynaklarına bağlı olduğu görülmüştür.
3	- Nesih ÜNLÜ. 2020 - Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi, Tezli Yüksek Lisans Programı. - Sağlık Çalışanlarının Öznel İyi Oluş Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Etkisi.	Katılımcı sayısı: 308 Sağlık çalışanı üzerinde (Doktor, Hemşire, Tekniker, Teknisyen). Ölçek: Öznel İyi Oluş Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği, Aydın Çivilidağ ve Güçlü Şekercioğlu tarafından 2016 yılında çevirisinin yapıldığı ve Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ve Malorni tarafından 2010 yılında geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ), “Rotter’in İçsel-Dışsal Kontrol Odağı Ölçeği”. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Sağlık çalışanlarında, öznel iyi oluş düzeylerinin iş motivasyonuna etkisinin incelenmesi. Sonuç: Çalışma motivasyonları ve öznel iyi oluş düzeylerinin pozitif yönlü bağlantılı olduğu görülmüştür.
4	- Seda MUTLU. 2018 - Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane	Katılımcı: 222 Hastane çalışanı. Ölçek: 1967 yılında Weiss, David, England ile Lofquist tarafından geliştirilen “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”, Kurumsal Güven Ölçeği, Motivasyon Ölçeği.

	İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Hastane Personelinin İş Tatmini ve Kurumsal Güvenin Motivasyon Üzerine Etkisi; Bir Özel Hastane Örneği.	Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: İş görenlerin tatmin düzeyi ile kurumsal güvenlerinin, motivasyon üzerindeki etkisini ortaya koymak. Alt amaç olarak benimsenen düşünce; motivasyonu arttıracak öneriler geliştirilerek, sektör çalışanlarının maksimum verimliliğe ulaşmasını sağlamak. Sonuç: Katılımcıların düşük iş tatmin düzeyinde oldukları ve kurumsal güvenlerinin kısmen olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların içsel motivasyonlarının yüksek ancak dışsal motivasyonlarının bulunmadığı, genel motivasyonlarının orta düzey seviyesinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ve kurumsal güven faktörleri ile çalışanların motivasyonları arasında olumlu yönlü ve manalı ilişki olduğu, iş tatmini ve kurumsal güveninin çalışan motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
5	- Özge YILMAZER. 2018 - Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi. - Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği.	Katılımcı sayısı: 389 Hastane çalışanı. Ölçek: Herzberg tarafından geliştirilen “Motivasyon” ölçeği, Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen “Bağlılık” ölçek formları. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Hastanelerde sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin işe olan bağlılıkları üzerindeki etkisini tespit etmek. Sonuç: Motive edici faktörler ile tüm bağlılık türleri arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca Çalışanların genel motivasyon düzeyleri ve Hijyen Motivasyon Faktörleri ile bağlılık türleri arasında da pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

6	• Ali KARAKUZU. 2013 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği).	• Katılımcı sayısı: 447 Sağlık Kurumu personeli, • Ölçek: Çalışanların motivasyonu ve motivasyonunu etkileyen faktörler ile ilgili, iktisadi, psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel araçlar olarak 3 kısma ayrılmış olan 60 sorudan ibaret soru formu. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Kırklareli ili, kamu sağlık kurumlarında görev yapan işçilerin motivasyonu ve motivasyonlarına etki eden unsurlar ile motivasyon faktörleri arasında etkili olan faktörü saptamak. • Sonuç: Sağlık işçilerinin motivasyonuna etki eden başlıca unsurlar; elde edilen başarılar sebebiyle verilen parasal ödül, yönetimdekilerin tavır ve düşünceleri, sıkıntılarının yönetici kişileri ile müzakere edilebilmesi saptanmıştır.
7	• Hülya ÖZDEMİR. 2019 • Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi. • Birinci Basamak (Aile Hekimliği) Sağlık Çalışanlarında Tükenmişliğin, Çalışma Motivasyonuna Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği.	• Katılımcı sayısı: 91 Sağlık personeli (Doktor, Aile sağlık elamanı) • Ölçek: Gülten İncir (1990) tarafından geliştirilen 'Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme ölçeği (Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme), Maslach tükenmişlik ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Daha iyi hizmet sunabilmek için yoğun emek isteyen birinci basamak sağlık çalışanların, tükenmişlik duygu durumlarını, çalışma motivasyonlarını farklı bir bakış açısıyla değerlendirmek. • Sonuç: Sağlık personelinin tükenmişlik algısının motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sağlık personelinin duygusal tükenmişlik,

		umursamazlık ve başarısızlık algılarının yüksek olması, motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.
8	• Menekşe ÖZGENÇ. 2014 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. • Motivasyon ve Sağlık Çalışanları	• Araştırmada kullanılan örneklem: Çalışmada, tarihçi metot kullanılarak literatür taraması yapılmıştır. Örneklemelerde de sağlık örgütlerinde yaşanan ve tanık olunan olaylardan faydalanılmıştır. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Sağlık örgütü yöneticilerinin çalışanlarını en iyi şekilde motive edebilmek için, sağlık çalışanlarının hangi motivasyon faktörlerinden ne derece etkilendiklerinin değerlendirilmesi. • Sonuç: Sağlık çalışanlarının önem verdikleri motivasyon faktörleri ücret, statü, çalışmada bağımsızlık, takdir edilme, çalışılan yerin fiziki koşulları, eğitim ve yükselme imkânı olarak tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının sayılan bu faktörler içinde özellikle ücrete önem verdikleri de tespit edilmiştir.
9	• Gürşad AKTÜRK. 2014 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. • Çalışma Hayatında Motivasyon (Körfez Devlet Hastanesi Örneği)	• Katılımcı sayısı: 120 Hastane çalışanı (Uzman hekimler, Hekimler, Hemşireler, Ebeler, Sağlık memurları, Teknisyenler, Memurlar ve Tıbbi sekreterler). • Ölçek: İş Motivasyonu Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Farklı meslek gruplarından devlet hastanesi çalışanlarının iş motivasyonlarını değerlendirmek. • Sonuç: Hastane yönetiminin, çalışanların motivasyonlarını artırmak için çeşitli araçlar kullanabileceği, bir motivasyon faktöründe iyileşmeler

		yapıldığında bile, diğer faktörlerden çalışanların memnuniyetini de artabileceği tespit edilmiştir.
10	- Ayla KUM. 2017 - Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. - Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonu	Araştırmada kullanılan örneklem: Araştırma teorik bir çalışmadır. Genelden özele doğru bir çerçevede ele alınmıştır. Anladığını yorumlamaya yönelik niceliksel metot kullanılmıştır. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Motivasyon ve sağlık çalışanlarının motivasyonunun önemini ortaya koymak. Sonuç: Sağlık personelinin motivasyonunda ücret ve ekonomik koşulların ön planda olduğu, ancak tanınma ve yükselme olanaklarının da çalışan motivasyonunda etkili olduğu belirlenmiştir. Yönetim ve liderlik unsurlarına ilişkin kuramların insan faktörüne önem veren yaklaşımlar sergilemesi motivasyonu artırıcı eylemlerden olduğu tespit edilmiştir. Örgüt amaçlarına ulaşılmasında kendini işe verebilen, motive olmuş çalışanların var olması ile mümkündür. Sağlık alanındaki çalışanların mutlu ve çalışma koşullarının uygun olması sağlık hizmetlerinin sunumunu ve toplumu önemli ölçüde etkileyecektir.
11	- Ayşe ÖZKUL BİLEN. 2015 - Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi. - Sağlık İşletmelerinde Personelin	Katılımcı sayısı: 420 Sağlık personeli. Ölçek: Soykenar (2008) tarafından kullanılan “Sağlık kurumlarında çalışanların güdülerini etkileyen faktörlere” ile ilgili soru formu, Korkmaz (2008) tarafından kullanılan “Hastanelerde doktor ve hemşirelerin motivasyonunu etkileyen faktörleri” belirlemeye yönelik anket formu, Kırıcı (2013) tarafından kullanılan “Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlere” ilişkin anket formu, Demirci (2007) tarafından kullanılan “Motivasyon araçlarının iş gören performansına etkisi” üzerine uygulanan anket formu ve Çiçek (2005)

	Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Uygulama	tarafından kullanılan “Moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesini değerlendirme” anket formu. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Sağlık işletmelerinde çalışan personelin motivasyonu hizmetin verimliliği ve kalitesini etkilemek • Sonuç: Sağlık personelinin çalıştığı kuruma göre sosyal-psikolojik motivasyon araçları grubu, sosyal katılım, terfi etme olanakları, eğitim olanakları, kariyer geliştirme olanakları, performans değerlendirme, yetki devri ve sorumluluk alma motivasyon faktörlerine verdikleri önem bakımından farklılık olduğu tespit edilmiştir.
12	• Bahar GEYİK. 2016 • İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi ve Bir Uygulama.	• Katılımcı sayısı: 207 Hastane personeli. • Ölçek: Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: İstanbul merkezde faaliyet gösteren vakfın iki hastanesindeki personelin motivasyonunu etkileyen faktörlerin tespit edilmesi. • Sonuç: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çeşitli özelliklerine göre istek ve yaşam kalitelerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.
13	• Bülent ASLANADAM. 2011 • Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,	• Katılımcı sayısı: 98 Sağlık personeli. • Ölçek: J. Barbuto ve R. School’un geliştirdiği ve ülkemizde de sağlık sektöründe Kurt (2007) ve Bayram (2010)’ın kullandığı Motivasyon Envanteri Ölçeği.

	Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma	Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Sağlık işçilerinin mevcut motivasyon seviyelerinin tespit edilmesi, demografik niteliklerine göre motivasyon ölçülerinin algılamaları ve yorumlamaları, motivasyon boyutları arasındaki ilişki ve motivasyonu etkileyen unsurların önemlilik derecesinin saptanması Sonuç: Tüm parametrelerin birbiri ile anlamlı ilişkilerinin olduğu saptanmıştır.
14	- Ekrem AYDIN. 2019 - İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. - Sağlık Çalışanlarının Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: Bir AHP Uygulaması	Katılımcı sayısı: 50 Hekim (Uzman ve Asistan Doktorlar) Ölçek: Herzberg' in Motivasyon Teorisi'nde geliştirmiş olduğu içsel ve dışsal faktörler, Shalini Bhatia ve Bhaskar Purohit isimli araştırmacılar tarafından sağlık sektöründe hekimlerin motivasyonları üzerinde yapılan "What Motivates Government Doctors in India to Perform Better in their Job?" isimli araştırmada kullanılmıştır ve bu çalışmada, araştırmada kullanılan kriterler araştırmacının çalışmasına uyarlanmıştır. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Kullanılan araç ve gereçlerin son teknoloji olmasına rağmen verilen sağlık hizmetlerinde eksikliklerin nedenlerinden en önemlisinin sağlık çalışanlarının motivasyonlarını bozan unsurlar olduğunu göstermek bu unsurlardan hangi faktörlerin daha önemli olduğu görmektir. Sonuç: Dışsal(hijyen) faktörlerin önem derecelerine ait bulgular incelendiğinde, iş güvencesi ve bireysel gelişim ve bilgi için dönemsel eğitimlerin çalışanlar açısından en önemli faktör olarak tespit edilmiştir.

		Diğer kriterler açısından önem sıralaması şu şekilde devam etmektedir: belirli çalışma saatleri, anlayışlı ve cana yakın üstler, iş arkadaşlarına yardım etmek ve onları cesaretlendirmek, karmaşık olmayan ve rahat iş çevresi, yeterli düzeyde maaş ve ekstra faydalar olarak tespit edilmiştir. İşsel(motivasyon)faktörlerine ait önem sıralaması incelendiğinde en önemli faktörlerin sıralaması şu şekilde elde edilmiştir. Teknik olarak uyumlu çalışma arkadaşları, beceri ve yeteneklere göre düzenlenmiş ücret yönetimi, işin ilgi çekiciliği, işle ilgili kararlar alınırken hissedilen özgürlük, iş yerinde yaratıcılık için tanınan fırsatlar, hedeflere ulaşma azmi, terfi olanakları.
15	- Ersin GÜRBÜZ. 2014 - Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Motivasyon ve Sağlık Çalışanları (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)	Katılımcı sayısı: 138 Hastane personeli. Ölçek: Motivasyon Ölçeği anket soruları örgütsel motivasyonun ölçülmesi için Gülten İNCİR (1999: 50) tarafından geliştirilen “Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeği”. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: motivasyonunun sağlık çalışanlarında etkisi. Sonuç: Motivasyonun çalışanlarda etki düzeyinin tüm faktörler arasında birbirleriyle yüksek pozitif yönlü ilişkisi olduğu bulunmuştur. Motivasyon ile ücret arasında pozitif yönlü ilişki olsa da manevi ödüller daha çok önemsenmekte ve daha etkilidir. Motivasyon ile demografik özellikler arasında ilişki düzeyinin yüksek derecede olduğu gözlenmiştir. Sağlık sektöründe hizmet verenlerin işten aldıkları tatmin seviyesi arttıkça motivasyon seviyeleri de artar.
16	Feray OKUDUCU. 2014	Araştırmada kullanılan örneklem: Çalışma teorik bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle, her teorik çalışma gibi tarihçi metoda dayalıdır. Yer yer mesleki bilgi birikiminden de yorumlarda yararlanılmıştır.

	• Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu.	• Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Ülkemizde sağlık faaliyetleri ve sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi. • Sonuç: Yönetici kişilerinin kurumla alakalı kararlar alırken çalışanların da fikirlerinin sorulması, bireylere verilen yetki ve sorumluluğun dengeli dağıtılması, şikâyet edebilme olanaklarının olması, çalışanların kaygı düzeylerinin azaltılması gibi faktörlerin motivasyonu etkileyen en önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir.
17	• Hatice GÜL, 2014 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Motivasyon ve Sağlık Çalışanları.	• Araştırmada kullanılan örneklem: Çalışma tümü itibariyle teorik bir nitelik taşıdığı için kaynak taraması tekniği esas alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca, sağlık çalışanı olunması sebebiyle konuya ilişkin teorik bilgiler verilirken, kişisel birikim, mesleki deneyim, yaşanan ya da tanık olunan olay ve gözlemlerden de yararlanılmıştır. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Sağlık çalışanlarının motivasyonlarına etki eden faktörleri sosyo-ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel/yönetimsel açıdan irdelemek böylece; daha nitelikli, kaliteli sağlık hizmetlerinin verilmesini sağlamak. • Sonuç: Ücret sağlık çalışanları için temel motive edici güçtür. Primli ücret uygulaması, kara katılma, ekonomik ödüller, özgür iş ortamı, özel yaşama saygı, değer ve konum, sosyal imkanlar, kararlara katılım, takdir edilmek, terfi olanaklarının varlığı, sosyal güvenliğe sahip olmak, yapılmaya değer bir iş vermek, yetki ve sorumluluk dengesi, iletişim, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, eğitim olanaklarının varlığı sağlık çalışanlarını motive etmektedir.

18	• Hüseyin KÜTÜK. 2016 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • İstanbul’da Birinci Basamak Sağlık Teşkilllerinde Çalışan Sağlık Personellerinin Motivasyonu ve Motivasyonuna Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi.	• Katılımcı sayısı: 180 Sağlık çalışanı (Hekim, Hemşire, Sağlık Memuru, Personel). • Ölçek: Çalışanların motivasyonunu etkileyen fiziksel, ekonomik, örgütsel ve psikolojik etkenlerin değerlendirmelerine ilişkin soru formu. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Birinci basamak sağlık hizmetleri çalışanları tarafından daha iyi hizmet sunulmasını sağlamak için çalışanları hangi etmenlerin etkilediğini ve nasıl motive olduklarını tespit etmek, çalışma koşulları doyum seviyelerini tespit etmek, çalışanların motivasyonunu artırma konusunda yöneticilere yön göstermek. • Sonuç: Sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinden ikamet durumu, yaş grubu ve medeni durumu farklı olanlar arasında motivasyon seviyelerinin değişebileceği gözlemlenmiştir. Birinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışanların bire bir hastalarla etkileşim içerisinde olmasından dolayı çalışanların motivasyonlarının önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu yönüyle çalışanların motivasyonunun yüksek seviyede olması hizmet niteliğini artırırken, düşük seviyede olması hizmet niteliğini azaltabilmektedir.
19	• Nurten MOLLA. 2018 • Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yöneticiler için İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı.	• Katılımcı sayısı: 70 Hastane çalışanı (Doktor ve Personel). • Ölçek: Dokuz Eylül Üniversitesi Mehmet SOYKENAR’a ait anket. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi

	• Motivasyonun Hastane Çalışanlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma.	• Amaç: Bursa’da faaliyette olan bir özel hastane çalışanlarının motivasyonlarına etki eden unsurları araştırmak. • Sonuç: Çalışanların motivasyonuna etki eden unsurların; medeni durum, vazife belirlenmesi, tahsil düzeyinin ve ücretler olduğu tespit edilmiştir.
20	• Songül Ataş. 2019 • Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi • Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddetin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkileri.	• Katılımcı sayısı: 156 Sağlık personeli. • Ölçek: Araştırmacı tarafından oluşturulan 52 sorudan ibaret soru anketi. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Sağlık çalışanlarının fiziki ve psikolojik olarak zarar ile neticelenen veya neticelenmesi olası sözel veya fiilen edilen hareketlerin (şiddetin) nedenlerinin, artış sebeplerinin araştırılması, sağlık çalışanlarının şiddete bakış açılarının tanımlanmaya çalışılması. • Sonuç: En sık yapılan şiddet biçiminin %58,9 ile sözlü şiddet olmasının yansıra, en fazla hastanın etrafındakiler tarafından yapıldığı saptanmıştır. Eğitim durumlarına göre işe isteksiz gitmeleri ve katılımcıların cinsiyetlerine göre gün içinde yaptıkları işi erken bitirme arzuları arasında pozitif ilişki bulunmuştur.
21	• Gürkan KOLAYLI. 2016 • Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basamak Sağlık	• Katılımcı sayısı: 119 Doktor. • Ölçek: Peker (2013) ve Başar’ın (2014) çalışmalarında kullanılan formlar baz alınarak hazırlanan soru anketi. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Performansa dayalı ek ücret sisteminin, hekimlerin motivasyonlarını etkilemesi, sistemin, doktorların motivasyonlarına etkisinin olumlu ya da

	Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Motivasyon Algılarına Etkisi.	olumsuz olması ve doktorların motivasyonunda etkili olan araçların önem derecesinin tespit edilmesi. • Sonuç: Performansa dayalı ek ödeme sisteminin doktorun cinsiyeti, medeni durumu, özel hastanede çalışma durumu, eşin çalışıp çalışmaması, eşin doktor olup olmaması ve doktorun sabit maaş değişkenlerini motivasyon algıları açısından etkilemediği belirlendi. Yaş ve unvan parametreleri dikkate alındığında ise performansa dayalı ek ödeme sisteminin iktisadi, sosyo-psikolojik, örgütsel ve yönetsel araçları açısından doktorların motivasyonel algılarında farklılıklara neden olduğu görülmektedir. Doktorların aylık performanslarına göre belirlenen ek gelir parametreleri motivasyon algılarını ekonomik araçlar açısından etkilerken psiko-sosyal, organizasyon ve yönetsel araçlar açısından etkilememiştir.
22	• Burcu GÜNDÜZ. 2019 • Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Çok Boyutlu Psiko-Eğitim Grup Çalışması ile Yapılan Sosyal Hizmet Müdahalesinin Hastane Personellerinin İş Stresi ve İş Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi: Üsküdar Devlet Hastanesi Örneği	• Katılımcı sayısı: 30 Hastane personeli. • Ölçek: İş Stresi Ölçeği, Algılanan Stresi Ölçeği ve Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Çok boyutlu psiko-eğitim grup çalışması ile yapılan sosyal hizmet müdahalesinin Üsküdar Devlet Hastanesi'nde çalışan personellerin iş stresi ve motivasyonlarına etkisini inceleyerek, katılımcıların mevcut iş streslerini ve motivasyonlarını ölçmek, bir sosyal hizmet müdahalesi olan çok boyutlu psiko-eğitim grup çalışması ile çalışanların iş stresini azaltmak ve motivasyonlarını artırmak • Sonuç: Çalışanların stres algılarıyla cinsiyetleri arasında eğitim öncesi anlamlı bir farklılık olduğu, ancak eğitim sonrası bu farklılığın ortadan kalktığı görülmüştür. Eğitim öncesi çok boyutlu iş motivasyonu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş bu farklılık eğitim sonrası

		değişmemiştir. Eğitim öncesi çok boyutlu iş motivasyonu ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ancak eğitim sonrası anlamlı bir farklılık ortaya çıktığı görülmüştür. Yapılan eğitimlerin sağlık çalışanlarının İş Stresi, Algıladıkları Stres ve Çok Boyutlu İş Motivasyonu puanlarına olumlu yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Yapılan psiko-eğitim uygulamasının iş stresini ve stres algısını azaltmada, motivasyonu artırmada faydalı olduğu ortaya çıkmıştır. İş stresi ile çalışma yılı arasında eğitim sonrası anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.
23	• Zerrin DENİZ AYDOĞDU. 2015 • Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Personeli Dışında Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hastane Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktör.	• Katılımcı sayısı: 110 katılımcı (rastgele). • Ölçek: “Örgütsel İklim”, “Motivasyon Araçları” anketleri. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Namık Kemal Üniversitesi Hastanesi’nde çalışan veri giriş ve temizlik görevlilerine göre hastanenin örgüt ikliminin boyutu ile çalışanların motivasyon sebeplerinin tespiti. • Sonuç: Hastane personeli yöneticilerin örgüt iklimi araçlarını geliştirmesi gerektiğini düşünmektedir. Bununla beraber demografik değişkenler, çalışma ve kıdem sürelerinin motivasyon faktörleri açısından etkili olmadığı saptanmıştır. Aynı zamanda maddi değişkenler, vazifelendirilme, alınan kararlara katılma etkileyici unsurlar arasında yer almaktadır.
24	• Gülbahar NARMAN. 2019 • Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.	• Katılımcı sayısı: 180 Sağlık çalışanı (Doktor, Hemşire, Ebe, Diğer hastane çalışanları). • Ölçek: Motivasyon Araçları Ölçeği, Minnesota İş Doyumu Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi.

	Motivasyon Araçlarının X ve Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sultangazi İlçesi Özel Hastaneler Örneği.	Amaç: Sağlık kurumlarında çalışan personellerin motivasyonunu etkileyen unsurların belirlenmesi, bu unsurların etki derecesinin ölçülmesi, personelin iş tatminine etki derecesinin incelenmesi. Sonuç: İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının olumlu bağlantılar içinde olması, içsel motivasyon araçları ile iş tatmini arasında bağlantı olmadığı, dışsal motivasyon araçları ile iş tatmini unsurlarının olumlu ilişkini sergilediği sonucuna varılmıştır. Bunun yanında X ve Y Kuşağı çalışanı olmanın, içsel ve dışsal motivasyon ile iş tatmininde etkili bir faktör olmadığı görülmüştür.
25	- Elif Sema ÖZDİL. 2019 - Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. - Özel Hastane Çalışanlarının Yaşadıkları Stresin Çalışan Motivasyonuna Etkisi.	Katılımcı sayısı: 287 Hastane çalışanı. Ölçek: Vagg ve Spielberger (1999) tarafından geliştirilen “Job Stress Survey (JSS) İş Stresi Ölçeği”. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Hastane personelinin stres ve motivasyon seviyelerinin ölçülerek, stresin motivasyon unsurunu etkileme derecesini ölçmek. Sonuç: Değişkenler arasında düşük oranda bağlantı saptanmış ve bu bağlantının olumsuz yönde olduğu belirlenmiştir.
26	- Nazlı YILDIRIM. 2016 - İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Hemşirelerin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen	Katılımcı sayısı: 252 Hemşire. Ölçek: Motivasyon faktörlerinin iş gücü verimliliğine etkisi ile ilgili bilgi toplama formu. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Hastanede çalışan hemşirelerin iş gücü verimliliğini etkileyen motivasyon faktörlerinin incelenmesi.

	Motivasyon Faktörleri: Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği	• Sonuç: Örgütsel ve yönetsel, ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının etkililiği arasında kuvvetli ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu saptanmıştır.
27	• Tangül AYTUR ÖZEN. 2016 • Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. • Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Kaynaklarının Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi.	• Katılımcı sayısı: 650 Sağlık çalışanı. • Ölçek: Motivasyon Kaynakları Envanteri ve Performans Değerlendirme Sistemi Algısı Envanteri. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Çalışanların motivasyon kaynaklarının, performans değerlendirme sistemi algısına etkisi • Sonuç: Değişkenler arasında anlamlı bağlantı bulunmuştur. Motivasyonun iç ve dış benlik, hedef içselleştirme, araçsallık ve içgüdüsel faktörlerinin sistem algısının paylaşım, değerlendirme süreci, işçiye, kuruluşa, cemiye katkı faktörlerine olumlu etki ettiği saptanmıştır. Çalışanlar içsel motivasyona daha fazla önem vermektedir. Kuruluşa katkı değişkeni bu bağlamda en üst sırada yer almaktadır.
28	• Sevil ASLAN. 2018 • Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi. • Hemşirelerin Temel Motivasyon Kaynaklarının İş Sevgilerini Yükseltme Etkisinde Geribildirim Arama Motivasyonunun	• Katılımcı sayısı: 219 Hemşire. • Ölçek: Geribildirim Arama Motivasyonu, Temel Motivasyon Kaynakları, Yetişkin Bağlanma Stilleri ve Yakın İlişkilerde Yaşantılar Envanterinin Kısa Formu, Duygusal Örgütsel Bağlılık ve Spector'ün İş Tatmini ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi, İş Sevgilerini Yükseltme ifadesi. • Amaç: Erken gelişim çağına yaranan özel faktörlerin iş sevgisini yükseltme etkisinde geribildirim rolünü incelemek. • Sonuç: Düşünme ve motivasyonu düzenleyici rolünü üstlenmektedir. Pozitif yönde ilişki mevcuttur. Kişinin

	Düzenleyici ve Aracı Rolü.	geribildirimde kayıtsızlığı artmaya devam ettiği sürece güç ihtiyacı iş sevgisine daha fazla etki ettiği saptanmıştır.
29	- İlknur KONCA. 2021 - İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Sağlık Hizmetlerinde Kalite Standartlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi.	Katılımcı sayısı: 201 Sağlık çalışanı (Doktor, Hemşire, Ebe, Sağlık teknisyeni, Sağlık memuru). Ölçek: Araştırmacı tarafından hazırlanan “Sağlıkta Kalite Standartları” anketi ve Amabile (1985) “in yazmış olduğu makaleden yararlanılarak Bayar’ın (2019) yazmış olduğu doktora tez çalışmasındaki motivasyon ölçeği Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Sağlık kurumlarında uygulanan sağlıkta kalite standartlarının, sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmak. Sonuç: Sağlıkta kalite standartlarının çalışan motivasyonu kısmen etkilediği görülmüştür. Sağlıkta kalite standartlarının yönetsel süreçleri boyutunun, çalışan motivasyonunu sadece psikolojik ve sosyal araçlar kullanılarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ancak motivasyon araçlarından ekonomik araçlar ve örgütsel-yönetsel araçların kullanılmasının çalışan motivasyonunu etkilemediği bulunmuştur. Ancak sağlıkta kalite standartlarının eğitim süreçleri boyutunu, motivasyon araçlarından psikolojik ve sosyal araçlar kullanılarak etkilemediği, çalışan motivasyonu ekonomik ve örgütsel-yönetsel araçlar kullanılarak pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmektedir
30	- Anıl ÇAKIR GÖNEN. 2015 - İstanbul Üniversitesi, Adli Tıp Enstitüsü, Sosyal Bilimler	Katılımcı sayısı: 120 Hükümlü. Ölçek: Sürekli Öfke Tarz Ölçeği, Empati Beceri Ölçeği (EBÖ), Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımı Ölçeği.

	Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Öldürme Suçu İşlemiş Kadın ve Erkek Hükümlülerde Suç Motivasyonu ve Suça Etki Eden Faktörler.	Kullanılan ifade: Motivasyonu ifadesi Amaç: Cinayetten hüküm giymiş bireylerin suç motivasyonlarını; bu motivasyonların suça dönüşmesine neden olan faktörleri belirlemek Sonuç: Kadın ve erkek hükümlüler arasındaki bazı demografik özellikler ve suçta etkili olabilecek diğer faktörler ile öldürme motivasyonlarının farklılaştığı orta çıkmıştır. Sosyo-demografik özellikler açısından kadın ve erkek hükümlü grubu arasında meslek ve medeni durumları dışında diğer özellikler bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Aile içi şiddet ve çocukluk istismarı incelemesinde beklenildiği gibi eş tarafından görülen fiziksel şiddet karşılaştırmasında anlamlı fark varken diğer aile içi bulgularında kadın ve erkek hükümlüler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bununla birlikte iki grup arasında cinsel istismar ve duygusal istismar karşılaştırılmalarında anlamlı farklılık bulunmuştur.
31	- Dr. Cengiz CENGİSİZ. 2013 - Celal Bayar Üniversitesi Tıp Fakültesi, Psikiyatri Anabilim Dalı, Uzmanlık Tezi. - Alkol Bağımlılığında Aleksitimi ve Öfkenin Tedavi Motivasyonuna Etkisi	Katılımcı sayısı: 34 hasta (alkol bağımlısı) Ölçek: DSM-IV SCID-I Klinik Versiyon (Özkürkçügil ve arkadaşları (1999)), Tedavi Motivasyon Anketi (TMA) (Ryan ve arkadaşları (1995)). Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Alkol bağımlılığında öfke ve aleksitiminin tedavi motivasyonuna etkisi arasındaki ilişkinin anlamlılığını ölçmek. Sonuç: Alkol bağımlısı hastalarda tedavi motivasyonu ve aleksitimi ilişkisinde literatür ile uyumlu olmayan bir bulgu elde edilmiştir. Aleksitiminin duyguları ifade etme güçlüğü bileşeni fazla olanlarda özellikle alkol bağımlılığında tedavi motivasyonunda önemli bir alan

		olan içsel motivasyonu artırdığı tarzında bir bulgu saptanmıştır. Tedavi Motivasyonu ile anksiyete arasında anlamlı bir ilişki bulunamadı.
32	• Esra TEKECİ. 2018 • İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Robotik Rehabilitasyon Amacıyla Nörrehabilitasyon Hastalarında Kullanılan El-Kol Robotunun Hastaların Memnuniyet ve Motivasyonuna Etkisi.	• Katılımcı sayısı: 30 gönüllü nörrehabilitasyon hastası • Ölçek: “İçsel Güdülenme Envanteri (Intrinsic Motivation Inventory-IMI)”, Araştırmacı tarafından İçsel Güdülenme Envanteri’nden esinlenerek hazırlanan “Robotik Rehabilitasyon Hasta Memnuniyet ve Motivasyon Anketi” isimli çalışmaya özel oluşturulan anket, Barthel İndeksi ve Short-Form 36 Yaşam Kalitesi Ölçeği. • Kullanılan ifade: Memnuniyet ifadesi, Motivasyon ifadesi. • Amaç: Nörrehabilitasyon sırasında kullanılan el-kol robotunun hastaların memnuniyet ve motivasyonuna etkisini araştırmak. • Sonuç: Çalışmada robot kullanımı sonrası hastaların memnuniyet ve motivasyonlarının arttığı, ayrıca el-kol robotu kullanımı sonrası yaşam kalitesi skor ortalamalarının da arttığı saptanmıştır.
33	• Sevim AKGÖZ. 2021 • İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hemşirelikte Eğitim Anabilim Dalı, Hemşirelikte Eğitim Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.	• Katılımcı sayısı: 703 Hemşire. • Ölçek: “Bilgi Formu”, “Hizmet İçi Eğitime Yönelik Algı Ölçeği” ve “Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği”. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Hemşirelerin pedagoji anlayışı ve çalışma motivasyonu ilişkisinin belirlenmesi. • Sonuç: Hemşirelerin uzaktan hizmet içi eğitim etkinliklerine yönelik olumlu algılara sahip olduğu, iş

	Hemşirelerin Uzaktan Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Yönelik Algıları ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişki.	motivasyonlarının yüksek olduğu, aralarında çok ileri düzeyde anlamlı, zayıf ve pozitif bir ilişki mevcut.
34	- Yeşim SAĞ. 2019 - Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik, Yüksek Lisans Tezi. - Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Öz yeterlilikleri ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi.	Katılımcı sayısı: 138 Hemşire. Ölçek: Öz Yeterlilik Ölçeği ve Motivasyon Kaynakları Envanteri. Kullanılan ifade: Motivasyon İfadesi. Amaç: Hemşirelerin öz yeterlilik ve motivasyon düzeylerini ve arasındaki ilişkiyi belirlemek. Sonuç: 18-24 yaş aralığında olan hemşirelerin motivasyon kaynakları alt boyutlarından “araçsal” ve “dış benlik” alt boyutu açısından diğer yaş gruplarına göre daha yüksek motivasyona, 11-15 yıllık mesleki tecrübeye sahip hemşirelerin yüksek öz yeterlilik algısına sahip olduğu ve algının çalışılan hastaneye göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşıldı. Cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, gelir ve haftalık çalışma saatinin öz-yeterlilik ve motivasyon alt boyutları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı görüldü.
35	- Gözde YAPICIOĞLU. 2019 - Kırklareli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Halk Sağlığı Programı, Yüksek Lisans Tezi. - Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı	Katılımcı sayısı: 208 Sağlık Çalışanı Ölçek: Minnesota İş Doyum Ölçeği, JSS İş Doyum Ölçeği ve araştırmacının hazırladığı soru formu. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Çalışanların motivasyon unsuruna bağlı iş verimliliği boyutu ve motivasyona etki eden unsurların belirlenmesi.

	İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler.	• Sonuç: İş doyumuna; cinsiyet, sahip olduğu mevki, ebeveynlik unsurlarının etki ettiği saptanmıştır. Diğer demografik özellikler ve çalışma süresinin motivasyona etki etmediği tespit edilmiştir.
36	• Tuğba NUR ŞEKER. 2021 • İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Kurumlarında Liderlik Kavramının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: Bir Tıp Merkezi ile Bir Zincir Hastanede Uygulanan Bir Alan Araştırması.	• Katılımcı sayısı: Toplam 280 (118+162) Hastane personeli • Ölçek: Motivasyon Ölçeği, Liderlik Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Personelin yönetici konumundaki kişilerine özgü liderlik modellerinin, onların motivasyonunu etki derecesini incelemek. • Sonuç: Motivasyon açısından hastaneler arasında bir farklılık gözlemlenmemiştir.
37	• Emre SERT. 2020 • Avrasya Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği ve Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Kamu Hastanelerinde Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması.	• Katılımcı sayısı: 218 Hemşire. • Ölçek: Motivasyon Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: “Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesi” hemşirelerinin motivasyonlarının, örgütsel bağlılıklarına etkisini ortaya koymak. • Sonuç: Hemşirelerin araştırmadaki değişkenleri arasında olumlu bağlantı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

38	• Umut ARDİL. 2019 • İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Liderlik Stillerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulaması.	• Katılımcı sayısı: 31 Hemşire. • Ölçek: Liderlik Tarzı Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Yönetici hemşirelerin liderlik stillerinin çalışan hemşirelerin motivasyonuna etkisini incelemek. • Sonuç: Servis sorumlularının toplam liderlikleri ile hemşirelerin içsel motivasyonları, dışsal motivasyonları ve toplam iş motivasyonlarının kuvvetsiz ama olumlu yönde bağlantı olduğu saptanmıştır.
39	• Sinan TARSUSLU. 2016 • Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Hastane Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Motivasyon Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği.	• Katılımcı sayısı: 317 Hastane çalışanı (Hemşire, Diğer Personel) • Ölçek: Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve 20 sorudan oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” (Organizational Justice Scale), Çiçek (2005)’te kullanılan motivasyon ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon İfadesi • Amaç: Çalışanların örgütsel adalet ve motivasyon boyutlarının ölçülmesi, ikisi arasındaki bağlantının belirlenmesi, örgütsel adalet değişkeninin motivasyonu etkileme derecesinin incelenmesi. • Sonuç: Motivasyonun yöneticilerle ilişkiler boyutu, ücret sistemi boyutu, karar verme sürecinin, teşvik ve değerlendirme sistemi boyutunun sırasıyla örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel, dağıtım adaleti boyutu, diğerlerinin ise bütün boyutlarından pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

40	• Fatih AKMAN. 2017 • Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması.	• Katılımcı sayısı: 450 Hemşire. • Ölçek: Niehoff ve Moorman (1993) - Muharrem Alparslan Kurudirek'in 2014 yılında "Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma" çalışmasında kullandığı ölçek, J. Barbuto ve R. Scholl'un geliştirdiği ve Şevin Abbasoğlu'nun 2015 yılında "İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi " "Bir Devlet Hastanesi Örneği" Yüksek Lisans Tezinde kullandığı motivasyon ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Özel sağlık kuruluşlarında hemşirelerin örgütsel adalet algılarını ölçmek ve örgütsel adalet algılarının iş motivasyonu düzeylerine etkisini belirlemek. • Sonuç: Araştırmanın değişkenleri arasında olumlu ama düşük bağlantı olduğu saptanmıştır.
41	• Şevin ABBASOĞLU, 2015 • Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi • İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi "Bir	• Katılımcı sayısı: 600 Sağlık çalışanı • Ölçek: Örgütsel Adalet Ölçeği (Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Dilek Dürdane Atalay'ın da 2007 yılında "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi" isimli çalışmasında kullandığı ölçek), Motivasyon ölçeği (J. Barbuto ve R. School tarafından geliştirilen ve Bülent Aslanadam'ın 2011 yılında "Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma" isimli çalışmasında kullandığı ölçek). • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Çalışanların örgütsel adalet algısının motivasyon düzeylerine etkisini belirlemek.

	Devlet Hastanesi Örneği”	• Sonuç: Bağımsız değişken olan Örgütsel Adalet bağımlı değişken durumundaki Motivasyonu %9,4 oranında etkilediği bulunmuştur.
42	• Ceyda TİMÜROĞLU, 2018 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • İş Güvenliğinin Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi	• Katılımcı sayısı: 100 Hastane çalışanı • Ölçek: Motivasyon ve Memnuniyet Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: İş güvenliğinin çalışan memnuniyeti ve motivasyonu üzerindeki etkisinin ölçülmesi. • Sonuç: Motivasyon ve memnuniyet ile çalışan motivasyonunu etkileyen dış faktörlerin algılanması arasında çok güçlü bir pozitif ilişki vardır. İş güvenliği düzeyleri ile iş güvenliği eğitimi hakkında olumsuz görüş algıları arasında çok güçlü bir pozitif ilişki vardır. İş güvenliği düzeyi ile motivasyon ve memnuniyet algıları arasında pozitif ve zayıf bir ilişki vardır.
43	• Mehmet İHSAN ACUN, 2014. • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Kamu Hastanelerinde Çalışma Ortamı-	• Araştırmada kullanılan örneklem: Araştırma teorik araştırmadır. Akademik literatür taraması ve sektörel uygulamalardan örnek verilmesi şeklinde olmuştur. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Çalışma ortamları ile çalışan motivasyonu ilişkisi içerisinde olduğunu incelemek. • Sonuç: Çalışanlara yeterli ücret verildiğinde, makul çalışma saatlerine sahip olduklarında, saygı gördüklerinde, takdir edildiklerinde, kendilerine ve gelişimlerine değer verildiğini hissettiklerinde ve yaptıkları iş karşılığında beklentilerinin karşılandığını ve karşılandığını hissettiklerinde çok olumlu olurlar. Vardiyalı çalışma, gece çalışması, fazla mesai, uzun

	Çalışma Koşulları ve Motivasyon	geceler, ekipman eksikliği, ağır iş yükü, enfeksiyon riski, teknolojiye ayak uyduramama, personel yetersizliği, çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler motivasyonlarını olumsuz etkiler.
44	• Neşe TÜRK KILIÇ, 2021 • İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Dönüşümcü Liderlik ile Ekte Motivasyon ve Doyum Düzeyleri Arasında İlişki: Hastane Örneği	• Katılımcı sayısı: Toplam 489 Hastane çalışanı (198 özel hastane çalışanı, 291 kamu hastanesi çalışanı) • Ölçek: Rushmer (1997) tarafından geliştirilen ve Türkçe Geçerlilik ve Güvenirlilik çalışması Satman ve Duyan (2012) tarafından yapılmış olan Ekip İlişkilerinin Yararlı ve Yararlı Olmayan Yönleri Ölçeği (EİYÖ), Merry ve Allerhand (1977) tarafından geliştirilen ve Türkçe Geçerlilik ve Güvenirlilik çalışması Satman ve Duyan (2012) tarafından yapılmış olan Ekte Motivasyon ve Doyum Ölçeği (EMDÖ) ve Dönmez ve Toker (2017) tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ). • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Kocaeli ilinde hizmet veren bir kamu hastanesi ve bir özel hastane çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının belirlenmesi ve dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin ekte motivasyon ve doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi • Sonuç: Kamu hastanesi çalışanlarının EİYÖ ve EMDÖ düzeylerinin özel hastane çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görüldü. Dönüşümcü liderlik, özel hastanelerde kamu hastanelerine göre daha etkilidir. Katılımcıların eğitim durumunun motivasyonlarını ve memnuniyetlerini etkilediği tespit edilmiştir. Ek olarak, 18 ila 25 yaş arasındaki hastane çalışanları daha dönüşümcü liderler olma eğilimindedir. Çalışma, dönüşümcü liderlik, ekiplerdeki motivasyon ve memnuniyet düzeylerinin ve ekip kullanışlılığının kamu ve özel hastane demografisinden bağımsız olduğunu buldu. Sadece kamu hastanelerinde çalışan kadın çalışanların, kamu hastanelerinde çalışan erkek

		çalışanlara göre daha yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik algılarına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Genel olarak, çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderlik kavramının EİYÖ için etkili olduğu bulunmuştur.
45	• Şerife SAVRAN, 2014 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Kurumlarında Ek Ödemenin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Korkutelli Devlet Hastanesi Örneği).	• Katılımcı sayısı: 127 Hastane personeli • Ölçek: Ek ödemenin çalışan performansına etkisine dair soru anketi. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Türkiye’de sağlık sisteminde performansa dayalı yönetim anlayışıyla paralel olarak uygulanmakta olan ek ödeme sisteminin sağlık çalışanlarının motivasyonuna ne düzeyde etkisinin olduğunun ortaya konulması, Korkuteli Devlet Hastanesi personelinin kişisel ve kurumsal açıdan motivasyonunun ek ödeme sisteminden ne düzeyde etkilendiğinin tespit edilmesi. • Sonuç: Sağlık çalışanları ek ödemenin yeterli olmadığına inanıyor. Ek ücret kabul etmek ile çalışma saatlerine uymak arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. Ek ödeme, çalışanın hastaya karşı görevlerini yerine getirmesi, yönetime karşı tutumu, çalışanın işini sevmesi, kamu hizmetini temsil eden bir organ olarak motivasyonu, ekipmanı koruma arzusu, disiplin kurallarına uyma, gerekli yetkileri kullanması nedeniyle. Görevleri, sorumluluk almaya istekli olma, hasta haklarına saygı gösterme, çalışanlar arasında güven duygusu, ekip çalışması, kendini geliştirme arzusu, çalışanlar arasında rekabet etme arzusu ve örgütsel hedeflere ulaşma arzusu vardır. Ek ödemelerin kaldırılması çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Ayrıca, tamamlanan görevler ile meslektaşlara kıyasla tatmin edici ek ödemeler bulma arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

46	• Ertuğrul BAŞAR, 2014 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Bakanlığı Kamu Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Sağlık Personelinin Motivasyon ve Hizmet Kalitesine Olan Etkisinin Bursa Örneğinde İncelenmesi	• Katılımcı sayısı: 319 iş gören • Ölçek: Ek ödemenin çalışan performansına etkisine dair soru anketi. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Kamuda çalışan sağlık personelinin performans yönetim sisteminin temelini oluşturan performansa dayalı ek ödemenin çalışan motivasyon ve hizmet kalitesine olan etkisinin incelenmesi. Sonuç: Sağlık çalışanı performansı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalıştığı kuruma bağlılık, yaptığı işi sevmeye, devlet memuru temsilciliği olma, görev için gereken yetkiyi kullanma, ek ücretli çalışma saatlerine bağlı kalma, sorumluluk almaya istekli olma, kurumsal çıkarları gözetmek, çalışanlar arasında güven, ekip çalışması Çalışma uyumu için genel istek, örgütsel hedeflere ulaşma isteği üzerinde etkisi olduğu, tam tersine ek ödemelerin hastalara yönelik tutumları etkilemediği tespit edilmiştir. Yöneticiler yaptığı işi yapan, disiplin kurallarına bağlı, hasta haklarına saygılı, kendini geliştirme ve çalışanlar arasında rekabet etme arzusuna sahip. Sağlık çalışanlarında performansa dayalı prim ödemelerinin kaldırılmasının motivasyonu olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarında performansa dayalı ek ödemenin kaldırılmasının motivasyona negatif yönde etki ettiği tespit edilmiştir.
47	• Seçil BEKCAN, 2015 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.	• Araştırmada kullanılan örneklem: Temel kavramlar tanımlanıp çalışmanın önemi ortaya konulmaya çalışılmış ve konu ile ilgili kitaplar ve internet sitelerinden yararlanılmıştır. İletişim ve motivasyon konusunun sağlık çalışanları bağlamı bu grup çalışanlar üzerine yapılan bazı araştırmaların yorumlanması yanında mesleki birikim, bireysel deneyim, gözlemler ve yaşanan ya da tanık olunan örnek olaylardan da yararlanılmıştır.

	İletişim Becerileri, Motivasyon ve Sağlık Çalışanları.	Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan iletişimlerinin çalışma motivasyonlarına etkisinin belirlenmesi. Sonuç: Çalışma koşullarının, ücretlerin, iş değişikliklerinin ve sosyal hayatın kişisel motivasyon üzerinde etkisi olduğu ve bu değişkenlerin doğru yönetilmesi ile sağlık çalışanlarının işine bağlılıklarının veya iş doyumlarının artırılmasının mümkün olduğu ancak bunun gerekli olduğu gözlemlenmiştir. Motivasyon sürecinin daha sağlıklı bir şekilde gelişmesi için bireylerin içsel motivasyonlarını yeterli düzeyde harekete geçirmek sonucu elde edilmiştir
48	- Berna Çelik, 2014. - Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Pediatric Hekimleri ve Hemşirelerin İş Motivasyonu ve Yaşam Doyumu (Antalya Merkez Kamu Hastaneleri Örneği)	Katılımcı sayısı: 203 hekim ve hemşire Ölçek: Hamidullah Hakmal'ın (2009) Yüksek Lisans tezinde kullandığı anket formu, Ferda Alper Ay'ın (2006) çalışmasında kullandığı anket formu, Eylem Şimşek'in (2011) doktora tezinde kullandığı Yaşam Doyumu Ölçeği. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Örgütsel ve bireysel olarak pediatri hekimlerinin ve hemşirelerin çalışma yaşamında motivasyonlarını ve genel olarak yaşam doyumlarını etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. Sonuç: Pediatric doktorlarla hemşirelerin cinsiyet ve medeni durumlarının motivasyon düzeylerinden anlamlı bir farklılık göstermediği, istedikleri hastane biriminde çalışan katılımcıların motivasyonlarını etkilenmediği, iş gördükleri hastane dolayısıyla motivasyon düzeylerinin değiştiği görülmüştür. Hemşirelerin motivasyonel faktörlerden pediatri doktorlarına göre daha fazla etkilendiği görülmüştür.

		Çalışma süresinin artmasının motivasyonu artırdığı, kadınlarda erkeklerden daha yüksek yaşam doyumunun, evli katılımcıların bekar katılımcılardan, hemşirelerin pediatri doktorlarından daha yüksek olduğu ve katılımcıların yaşam doyumlarının zaman içinde değiştiği belirlendi.
49	• Khalil MHİMD İBRAHİM, 2017. • Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Gaziantep Örneği	• Katılımcı sayısı: 142 Hastane çalışanı • Ölçek: Araştırmacı tarafından hazırlanan 16 soruluk anket • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Hastane çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörleri tespit etmek, ayrıca iş yaşam kalitesi ile motivasyon arasındaki ilişkileri incelemek • Sonuç: Çalışma yaşam kalitesi, cinsiyetin iş yaşamı değişkenleri, mesleğin iş yaşam kalitesi, çalışma yıllarının çalışma yaşam kalitesi, cinsiyetin motivasyon değişkenleri, mesleki motivasyon değişkenleri, çalışma yılı motivasyon değişkenleri ve iş yaşam kalitesi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
50	• Gökhan ABA, 2009 • Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama	• Katılımcı sayısı: 458 Sağlık çalışanı • Ölçek: Çiçek (2005) kullanmış olduğu İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon ölçekleri. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Sağlık çalışanlarının mevcut iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, iş yaşam kaliteleri ve motivasyonları arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve iş yaşam kalitesinin motivasyon üzerine etkisinin araştırılması.

		• Sonuç: Çalışanların iş yaşam kaliteleri ve motivasyon düzeyleri belirlenirken ücretlerinin ve işlerinden elde ettikleri diğer maddi faydaların, mevcut işyerlerinden memnuniyetlerinin ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin büyük önem taşıdığı belirlenmiştir. İş kalitesi ile motivasyon faktörleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma yaşam kalitesinin motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur.
51	• Mustafa YENİLMEZ, 2021 • İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Fakültesi Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Diş Hekimlerinin Örgütsel Adalet, İş Yükü Algısı, Motivasyonlarının Tıbbi Hata Tutumları Üzerine Etkisi.	• Katılımcı sayısı: 142 Diş hekimi • Ölçek: Kişisel Bilgi Formu, “Örgütsel Adalet Kavramı Ölçeği”, “Bireysel İş Yükü Algı Ölçeği”, “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği” ve “Tıbbi Hatalarda Tutum Ölçeği” • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Diş hekimlerinin örgütsel adalet, iş yükü algısı ve motivasyonlarının tıbbi hata tutumları üzerine etkisi ortaya koymak. • Sonuç: İş yükü algısının tıbbi hataya yönelik tutuma etkisi %56 olarak belirlenmiştir, dolayısıyla iş yükü algısı arttıkça tıbbi hataya yönelik tutum artmakta, diş hekimlerinin örgütsel adalet algısı tıbbi hataya yönelik tutuma etkisi %35 olarak belirlenip, ters orantılıdır. Ayrıca diş hekimlerinin iş yükü algısının iş motivasyonunu %63 oranında etkilediği ve diş hekimlerinin iş yükü algısı arttıkça işe karşı motivasyonlarının azaldığı tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının iş motivasyonuna etkisi ise %53 olup, örgütsel adalet algısındaki artışla beraber iş motivasyonlarının arttığı tespit edilmiştir. Diş hekimlerinin motivasyonu, örgütsel adalet ve iş yükü algısının tıbbi hatalara yönelik tutumları üzerindeki etkilerine aracılık etmek için kurulmuştur.

52	• Nihai SARIDİKEN, 2021 • İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Fakültesi Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Profesyonellerinin İş Yükü, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonlarının Bilgi Uçurma Üzerine Etkisi.	• Katılımcı sayısı: 262 Sağlık personeli • Ölçek: “Bilgi Uçurma Ölçeği”, “Bireysel İş Yükü Algı Ölçeği”, “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Tükenmişlik Ölçeği” • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Sağlık kurum ve kuruluşlarındaki çalışanların örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve iş yükü algılarının bilgi uçurma üzerine etkisi ve bu etkide motivasyonun ara değişken rolünü incelemek. • Sonuç: Sağlık çalışanlarının bilgi uçurma davranışını en çok etkileyen algının örgütsel bağlılık algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyon ile Bilgi uçurma değişkeni arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.
53	• Çiğdem KAHVECİ, 2016 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Motivasyona Etkisi.	• Katılımcı sayısı: 315 Sağlık çalışanı. • Ölçek: Demografik bilgilere ilişkin soru anketi, Aycan ve Eskin (2005) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan İş Yükü Ölçeği, Öztürk ve Dündar'ın (2003) “Örgütsel Motivasyon ve Kamu İşgörenlerini Motive Eden Faktörler” adlı çalışmadan yer alan İş Motivasyonu Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Sağlık çalışanlarında iş yükünün motivasyona etkisinin tespit edilmesi. • Sonuç: İş yükünün motivasyonu ters yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sağlık çalışanları iş yükü arttıkça daha az motive olurlar.

54	• Süleyman BÜYÜKYAVUZ, 2015 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği).	• Katılımcı sayısı: 158 Sağlık personeli. • Ölçek: Şerife Alev Uysal (2012) tarafından hazırlanan Liderlik Stilleri ile ilgili soru anketi, Ayvaz Gündüz (2009) tarafından hazırlanan Çalışan Motivasyonu ile ilgili soru anketi • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Yöneticilere liderlik stillerinin, sağlık çalışanlarının motivasyonunun artırılmasında önemli etken olduğunu göstermek, günümüzde uygulanan liderlik stillerinin hangilerinin en etkili olduğunu ortaya çıkarmak, sağlık çalışanlarının motivasyonunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörleri belirlemek ve liderlik stillerinin uygulanabilirliği ile çalışan motivasyonunun artırılması konusunda yöneticilere kaynak oluşturmak ve onlara yardımcı olmak. • Sonuç: Çalışanların liberal, dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle ilgili değerlendirmeleri medeni durumlarına göre, liberal, karizmatik ve paternalist liderler yaptıkları işe göre, otoriter liderler ise kurumdaki hizmet sürelerine göre derecelendirilmektedir. Yöneticilerin demokratik, babacan, karizmatik, özgür, dönüştürücü, otoriter ve etkileşimci liderlik düzeyleri arttıkça çalışanların motivasyon düzeyleri de artmaktadır. Motivasyon düzeyi ve liderlik stilleri ile ilişkisi incelendiğinde, çalışan motivasyonu ile en fazla ilişkili liderlik stillerinin demokratik katılımcı liderlik ve babacan ebeveyn liderliği paternalist liderlik olduğu, çalışan motivasyonu ile en az ilişkili liderlik stillerinin ise otoriter liderlik ve liberal liderlik olduğu görülmektedir.
55	• Fazıl BEKTAŞ, 2014 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler	• Araştırmada kullanılan örneklem: Araştırma teorik niteliktedir. Tarihçi metot kullanılmıştır. Kitaplar, makaleler, bakanlık yayınları, Kanun ve yönetmelikler,

	Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Moral ve Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Hastane Yönetimine Katkısı.	yayınlanmamış tezler ile güvenilir internet kaynaklarından yararlanılmıştır. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Hastanelerde çalışan sağlık personelinin moral ve motivasyonunu etkileyen faktörlerin hastane yönetimine nasıl katkı sağlayabileceğini araştırmaktır. Sonuç: Çalışanları maddi ve manevi ödüllerle ödüllendirmek, terfi imkanları, adil ücret dağılımı ve yasal alanda eşitlik, ekip çalışması anlayışı ve çalışanlar arasında iletişim, çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınması, fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve iş hayatı arasındaki paralel ilişki, yere bağlı olarak. Maddi ödüller yerine soyut ödüllerin motivasyonu artıran faktörler olduğu tespit edilmiştir.
56	- İnsaf GÜRSOY, 2017. - İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve İş Verimlilikleri Arasında İlişki (Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği).	Katılımcı sayısı: 316 Hemşire (149-167) Ölçek: Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkisi Anketi (Tayfun Yapar, 2005) ve JSS-İş Doyum Ölçeği. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: 2 farklı hastanede çalışan hemşirelerin iş tatmin düzeyleri ve motivasyon düzeyleri ile iş verimliliği arasındaki incelenmesi ve elde edilen veriler sonucunda iki hastanenin karşılaştırılması Sonuç: Çalışanlar arasındaki ilişkilerin uyumu, belirli bir süre sonra kıdemin artması, teknik imkânların azalması, iletişim ve benzeri işler, fiziki şartların rahatlığı, çalışma saat ve koşullarının yasal olarak düzenlenmesi, tatmin edici ücretler, takdir değişkenleri iyileştirme gücünü, bununla beraber iş verimliliği artıran unsurlar olarak belirlenmiştir. Her iki hastanedeki çalışanlar, terfi fırsatları ve iletişim nedeniyle artan iş yükü ile çalışma ortamlarının iyi

		olduğunu hissettiler. Ayrıca çalışma ortamının maddi koşullarının yüksek olmadığı, izin ve vardiya düzenlemeleri, takdir ve ücretlendirme konusunda memnuniyetsizliğin olduğu tespit edilmiştir.
57	• Çilem AKSAKAL, 2018. • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Hemşirelik Hizmetlerinde Motivasyon Etkisi ve Hizmet (Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği).	• Katılımcı sayısı: 85 Hemşire • Ölçek: Araştırmacı tarafından hazırlanan soru anketi • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Sağlık işletmelerinde kalite ve verimliliği belirleyen sağlık profesyonellerinin motivasyon faktörlerine verdikleri önem düzeylerini, farklı kurumlarda çalışmaları, demografik özellikleri ile ilişkili olarak incelemek • Sonuç: Çalışan motivasyon aracıyla ilişkilendirilen ekonomik araçtan ekonomik faydadaki artışın teşvik edici olduğu sonucuna varılmıştır. Hemşireler için artan maddi faydaların yanı sıra psikososyal araçların tanıtılması ve takdir edilmesi gibi motivasyonel araçların da motivasyonu artırdığı sonucuna varılmıştır.
58	• Yılmaz KANTAR, 2017 • Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personellerinin Çalışmalarında	• Katılımcı sayısı: 185 Sağlık Çalışanı • Ölçek: Yasemin ÖZKUL'a (2013:141-144) ait Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi uygulama anketi, Ayşe KIRCI'ya (2013:102-103) ait Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen uygulama anketi, Ahmet BOZKURT'a (Eylül 2014:84) Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında isimli uygulama anketi soruları, Kio-Tur Anketi Erdem R. (2006) anket soruları • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi

	Motivasyon ve İletişim: Karaman’da Bir Araştırma	• Amaç: İşletme içindeki iletişim ve motivasyonu etkileyen faktörler örgüt kültürü ve stratejik insan kaynakları açısından önem arz etmek • Sonuç: İletişimin sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir.
59	• İhsan ALPER, 2018 • Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Motivasyonun İş Doyumu Üzerine Etkisi: Sivas Halk Sağlığı Müdürlüğü Örneği.	• Katılımcı sayısı: 198 Halk sağlığı çalışanı • Ölçek: Minnesota İş Doyumu Ölçeği, Motivasyon Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Sivas Halk Sağlığı Müdürlüğü’nde çalışanların iş doyum ve motivasyon düzeylerini belirlemek, motivasyon ve iş doyum arasındaki ilişkileri incelemek ve motivasyonunun iş doyumuna etkisini belirlemek • Sonuç: Motivasyon boyutundan yönetim uygulamaları, kişisel özellikler ve işle ilgili özelliklerin belirlenmesi dışsal tatmin üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahipken, çalışma ortamı boyutunun dışsal tatmin ve iş tatmini üzerinde pozitif ancak anlamlı bir etkisi olmamıştır. Ayrıca motivasyonun iş tatmini üzerinde anlamlı bir pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
60	• Kamil AKSOY, 2018. • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.	• Araştırmada kullanılan örneklem: Teorik bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle her teorik çalışma gibi tarihe metoda dayalıdır. Mesleki bilgi birikimi, kişisel deneyim ve yaşanan ya da duyulan örnek olaylardan da teorik bilgilerin yorum, eleştiri ve değerlendirilmesinden yararlanılmıştır. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi

	• Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu	• Amaç: Çalışanlarda motivasyon ve iş doyumunu ilişkilerini teorik düzlemde değerlendirmesine katkıda bulunmak. • Sonuç: Motivasyon ve başarı, performans ve verimlilik arasındaki doğru orantılı ilişki mevcuttur. Çalışanların motivasyon düzeyleri de iş doyumlarını doğrudan etkiler. Çalışanlar bir iş ortamında gerekli araç ve yöntemleri kullanmak için yeterince motive olurlarsa, daha üretken, verimli ve performanslı olacaklardır.
61	• Oylun ÇOLAK ALSAT, 2016. • Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Doktora Tezi. • Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama.	• Katılımcı sayısı: 592 Sağlık çalışanı • Ölçek: İyilikçi (2012), Çakıcı (2014) ve Çolak (2009) kaynaklarından yararlanılarak araştırmacı tarafından hazırlanan soru anketi • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi çalışanlarına anket soruları uygulayarak hastanede çalışan personelin motivasyonuna ve iş tatminine etki eden faktörlerin (ekonomik faktörler, psikososyal faktörler ve örgütsel ve yönetsel faktörler) incelenmesi ve değerlendirilmesi • Sonuç: Çalışanlar için yetkilendirme ve sorumluluk, hedef uyumu, karar alma süreçlerine katılım, iletişim gibi örgütsel yönetim faktörlerinin ücret gibi ekonomik faktörlerden bağımsız olarak iş, değer ve statü gibi psikososyal faktörlerden daha önemli olduğu görülmüştür.
62	• Fikret DOĞAN, 2015 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim	• Araştırmada kullanılan örneklem: Araştırma teorik niteliktedir. Tarihçi metot ve literatür incelemesi tekniği kullanılmıştır. Kişisel deneyim ve mesleki bilgi birikiminden faydalanılmıştır. Akademik çalışmaların incelenerek, araştırılması sağlanmış, konu hakkında

	Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık	uzman ve akademisyenlerin görüş ve düşünceleri irdelenerek bir varsayım oluşturulmuştur. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması da örgütün devam edebilirliğini sağlamasında önemli bir faktör olarak görüldüğünden konuyu bütün yönleri ile ele alarak ortaya koymak. • Sonuç: Sağlık alanında çalışanlar emeklerinin karşılığında takdir ve saygı isterler. Adil, ölçülebilir ve tutarlı bir şekilde kullanılırsa, devlet ödüllerini ve takdirini kazanma mekanizmaları önemli bir teşvik kaynağı olabilir. Ücretler adil veya dengeli değildir ve performansa göre ödeme sistemi ile çalışanlar arasındaki ücret farkı çalışan motivasyonunu olumsuz etkiler.
63	• Huriye ÜNAL, 2014. • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon (Denizli İl Merkezinde Bir Kamuya Bağlı Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği).	• Katılımcı sayısı: 156 Hemşire • Ölçek: Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Hemşirelerin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi, hemşirelerin işletmeden beklentilerinin tespit edilmesi • Sonuç: Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğuna inanılmaktadır. Örgütsel bağlılığın artmasının hemşire motivasyonunu artırdığı ve motivasyonu yüksek hemşirelerin örgütsel bağlılığını arttırdığı gözlemlenmiştir.

64	• Zevcan BAĞCIOĞLU,2017 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık.	• Araştırmada kullanılan örneklem: Araştırma teorik niteliktedir. Tarihçi metot kullanılmıştır. Mesleki bilgi, deneyim ve gözlemlere de sıklıkla yer verilmiş, tanık olunan örnek olaylardan istifade edilmiştir. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Örgütsel bağlılığın artmasının performans, kıdem, devamsızlık, stres, işgücü devir oranı, işe geç kalma, işten ayrılma sonuçları üzerinde etkisi. • Sonuç: Yetersiz ücret düzeyleri ve adaletsiz dağılım algısı çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemede en önemli etkenlerden biridir. Ek performans dayalı ödeme sistemleri, öncelikli olarak ele alınması gereken tatmin edici olmayan bir konu olarak belirlenmiştir. Çalışanlar, ek ödeme sisteminin acente içinde çalışanlar arasında adaletsiz bir şekilde dağıtıldığını düşünmekte ve durumun çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini de olumsuz etkileyebileceğini söylemektedir. Duygusal ve normatif bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişki varken, kalıcı bağlılık ile performans arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanların yüksek düzeyde iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkiler.
65	• Nihal KAPLAN CÖNGER, 2018. • Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Personelinde Motivasyon ve Performans Anlayışı ile İlgili bir Çalışma.	• Araştırmada kullanılan örneklem: Çalışma tarihçi metot ve kaynak taraması ile gerçekleştirilmiştir. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Motivasyon ve performans kavramları ayrı ayrı ele alınacak her iki kavramın sağlık hizmetlerindeki yeri ve sağlık personeli üzerindeki etkileri incelenmesi. • Sonuç: Çalışanların ücret düzeyleri, kadın çalışanlar ve vardiyalı çalışanlar için çocuk bakımı ve ulaşım sorunları, gerektiğinde yıllık izin kullanamama, çalışan başına düşen hasta sayısının fazla olması, sorumluluk ve tanım karmaşası, hak eksikliği vb.- hizmet içi eğitim ve sempozyumlar, stresli Çevre, iletişim için

		motivasyon eksikliği olumsuzdu ve katkıda bulunan faktörler olarak belirlendi.
66	- Yusuf KOYUNCUOĞLU, 2016. - Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. - Motivasyon Faktörleri ile Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki: Kilis Devlet Hastanesinde Bir Alan Araştırması.	Katılımcı sayısı: 124 Hastane çalışanı Ölçek: Eriş (2012: 118)” Performans yönetiminin motivasyonel etkisi” isimli tezinden alınmış olan motivasyon soruları, İbrahim Mert (2011:99) “Çalışanların performans değerlendirme sisteminin çıktı ve engellerine yönelik algı” isimli makalesinden alınmış olan performans değerlendirme sistemi soruları. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Motivasyon faktörlerinin, çalışanları hangi yönde motive ettiğini tespit etmek, motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi tespit etmek. Sonuç: Motive edici faktörlerden gelişim, maaş ve değerlendirmenin çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin algılarını etkilediği tespit edilmiştir.
67	- Ahmet BOZKURT, 2014. - Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi. - Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında	Katılımcı sayısı: 193 Sağlık çalışanı Ölçek: SOYKENAR’ın, (2008) “Sağlık İşletmelerinde Personeli Motivasyonunu Etkileyen Faktörleri Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama” adlı çalışmasında kullandığı soru formu Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Kahta Devlet Hastanesi’nde çalışan personelin verimlilik ve motivasyon arasındaki ilişkisi üzerindeki etkisi ile verimlilik ve motivasyonu etkileyen

	Bir Uygulama: Kahta Devlet Hastanesi Örneği.	faktörlerin personel üzerindeki motivasyonunda ve verimliliğinde ne kadar etkili olduğunu tespit etmek. • Sonuç: Motivasyon ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışan verimliliğini sağlamak için yönetim faktörlerinin ekonomik faktörlerden daha önemli olduğu tespit edilmiştir.
68	• Hacer İZGİ, 2016. • Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Kurumu Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkisi (Adana İl Sağlık Müdürlüğü Örneği)	• Katılımcı sayısı: 192 Sağlık çalışanı • Ölçek: 27 soruluk ölçek anket • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Sağlık çalışanlarının motivasyonunun verimliliğine etkisini ölçmek. • Sonuç: Sağlık çalışanlarının ücretlerinden memnun olmadıkları, çalıştıkları kuruma ait olduklarını düşündükleri, yaptıkları işin değerli bir iş olduğuna inandıkları, çalışma koşullarının performans ve motivasyonlarını etkilediği, fazla mesai ve iş yüklerinin çalışan verimliliğinin düşük olmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Sosyal tesisler, eğlence mekanları, mesleki eğitim ve kariyer planlaması konularında kurumsal destek beklentisi olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon araçları sıralamasında ilk sırada "ücret, sosyal haklar, manevi ödüller 'den sonra "eğitim ve terfi imkanlarının, eğitim ve terfi yoluyla terfi imkanlarının sağlanmasının çalışanları motive etmede önemli motivasyon araçları olduğu" gözlemlendi.
69	• Emine EYİĞÜN, 2015 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim	• Araştırmada kullanılan örneklem: Araştırma teorik araştırma olup, tarihsel metot kullanılmıştır. Doğrudan aktarma, yorumlama ve özetleme ile motivasyon ve verimlilik ilişkisi ve Kamu Hastanelerindeki kişisel gözlemlerden, mesleki bilgi ve deneyimlere yer

	Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları	verilerek, tanık olunan örnek olaylardan yararlanılmıştır. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Sağlık çalışanlarında yaşanan motivasyon ve verimliliği arttıran ve azaltan sorunların nelerden kaynaklandığının belirlenmesi ve bu sorunların ne ölçüde çözüme ulaştırılacağı • Sonuç: Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve üretkenliği çalışma ortamına göre değişir. Çalışanların özelliklerine uygun görevlere katılımı ile çalışma ortamı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Sağlık çalışanlarının etkin ve verimli çalışması, kuruluşların hedeflerine ulaşması için bir ön koşuldur. Sağlık çalışanları emeklerinin değerli olduğunu bilmeli, ücret düzeyleri ile motivasyon ve verimlilik arasında doğrusal bir ilişki olduğu, motivasyonun yönetim için çalışanların iş memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynadığı ve verimlilik ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
70	• Ümmü ÖZGÜLER, 2015 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkisi	• Araştırmada kullanılan örneklem: Tarihsel metot kullanılmıştır. Ayrıca kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır. Ayrıca çalışmada sağlık çalışanları ile ilgili bölümlerde mesleki tecrübe, bilgi ve gözlemlere de yer verilmiştir. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Sağlık sektöründe çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri tespit etmek. • Sonuç: Ücretler, bireyleri temel ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya motive eden ekonomik faktörlerden biridir. Ücretler, çalışan motivasyonu ve verimliliği üzerinde diğer faktörlerden daha büyük bir etkiye sahiptir. Çalışanlara günümüz ekonomik koşullarına uygun, adil, dengeli ve maaşlar vermek, çalışanları

		düzenli olarak eğitmek, çalışanlara değer vermek, başarılı çalışmalarını takdir etmek, çalışanların kâra katılmalarını sağlamak veya performansları, yükselmeleri ve yükselmeleri için gereken ikramiye veya ek ücretler vermek. Motivasyonun ve verimliliğin artmasına yol açar. Sağlık tesisi yöneticilerinin liderlik davranışları, çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini etkilemektedir. Çalışanların fiziksel durumunun iyi olması, çalışanların motivasyonunu ve organizasyonun verimliliğini artırabilir. İş rotasyonunun sağlık çalışanı motivasyonu ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığı henüz sonuca varılamamıştır.
71	• Recep ADEM, 2019 • İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. • Motivasyonun, Örgütsel Strese Etkisinin Hekimler Üzerinden İncelenmesi: Bir Araştırma	• Katılımcı sayısı: 208 Doktor • Ölçek: İnce (2003) tarafından geliştirilen, Karaboğa (2007) tarafından uygulanan motivasyon ölçeği, 1988 yılında Theorell ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2010) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Örgütsel Stresi Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Hekimlerin motivasyon düzeylerinin, örgütsel stres üzerine incelenip belirlenmesi. • Sonuç: Motivasyon ile örgütsel stresin ortalama ve olumlu yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.
72	• Haşim BERKİTEN, 2020 • Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi.	• Katılımcı sayısı: 140 Acil sağlık hizmeti çalışanı • Ölçek: İş Tatmini Ölçeği • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Acil sağlık hizmetlerinde, toplam kalite yönetiminin sağlanabilmesi adına, motivasyon

	Acil Sağlık Hizmetleri Sunucularında Motivasyon Faktörlerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi	faktörlerini ortaya koymak ve motive olan bir sağlık hizmetleri sunucusunun kurumun kalite hedeflerine yapabileceği olumlu katkıya dikkat çekmek. Sonuç: Çalışanlarda meslek hastalığı ve iş kazası (en az bir ve en fazla 10 ve üzeri) görülme sıklığının %30 olduğu görülmüştür. Öte yandan, %72 oranında fiziksel veya sözlü şiddet gözlemlendi. Ankete katılanların fiziksel ve psikolojik şiddete maruz kalma motivasyonlarının azaldığı gözlemlendi. Çalışanlara terfi imkanları sağlamak, adil ve liyakata dayalı ödül ve terfi ilkesini takip etmek, çalışanların ücretlerini gözden geçirmek ve aktif olarak güncellemek, işyeri fiziki imkanlarını iyileştirilmeli ve mevzuata uygun olarak belirlenmelidir. Acil tıbbi hizmet sunucularının motivasyon düzeyleri ile iyilik halleri ve iş tatminleri arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır.
73	- Ece DOĞUÇ, 2017 - Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Hastanelerde Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği).	Katılımcı sayısı: 462 Hastane çalışanı Ölçek: Sultan Nuray Çağan (2012) ve Gülen Ergin (2012) tarafından yüksek lisans tezlerinde kullanılan Performans Değerleme Ölçeği, Motivasyon Ölçeği. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Özel ve kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının hastanelerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışan motivasyonlarına etkilerini ve bu konu hakkında çalışanların görüşlerini ortaya koymaktır. Performans değerlendirme sisteminin iki tarafı olan yönetici ve astların görüş farklılıklarını performans değerlendirme ve iş motivasyonu açısından ortaya çıkarmaktır. Sonuç: Performans değerlendirme sistemi incelendiğinde yaş grubu, meslek unvanı, departman ve yönetici pozisyonunda olup olmama açısından performans değerlendirme sistemine bakış açılarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Motivasyon ise

		cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, kurumda geçirilen süre, iş unvanı, bölüm, yönetici pozisyonunda olup olmama ve motivasyon düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Yine özel, kamu ve üniversite hastaneleri arasında performans ve motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak, performans değerlendirme ile motivasyon arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
74	- Hüseyin KIZILAY, 2019 - Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. - Sağlık Bakanlığının Performansa Dayalı Hizmet Sunumunun Hekimlerin Motivasyonuna Etkisinin Değerlendirilmesi	Katılımcı sayısı: 80 Hekim Ölçek: Performansa Dayalı Hizmet Sunumu Motivasyon Ölçeği Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Performansa dayalı hizmet sunumunun hekimlerin iş yaşantısında motivasyonlarını ne ölçüde etkilediğini ölçmek. Sonuç: Hekim performans sisteminde hekimlerin tatil ve dinlenme sürelerinin kısalması ve ücret eşitsizliği nedeniyle motivasyonun düşük olması iş motivasyonunu etkileyen başlıca olumsuz faktörler olarak belirlenmiştir.
75	- Merve BADAY, 2016 - İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.	Katılımcı sayısı: 250 kişilik hastane çalışanları Ölçek: Mercan (2010) Performansa Dayalı Ücret Sistemini Değerlendirmeye Yönelik Ölçek, Motivasyon Ölçeği. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Mevcut durum ile geçmiş ve gelecekte olması gerekenler üzerinde araştırmalar yapılacak; tespit

	Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması	edilen sorunlara çözümler önerilecek, ortaya çıkan yeni öneriler, ilgili tarafların istifadesine sunulması. Sonuç: Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, performanslarının adil bir şekilde ölçülmediği ve değer görmediği tespit edilmiştir. Genç çalışanların motivasyonel faktörlere yaşlı çalışanlardan daha fazla değer verdiği ve çalışan performans değerlendirmesi konusunda rehberlik ihtiyacının kariyer hedefleri, eşit muamele, verimlilik ve işyeri güveni ile doğru orantılı olduğu anlaşılmaktadır
76	- Derya ÖCAL, 2014 - Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi. - Ankara Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi	Katılımcı sayısı: 160 Hemşire Ölçek: Stres Kaynağı Ölçeği, Motivasyon Kaynakları Envanteri. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi Cerrahi Kliniklerinde görev yapan hemşirelerin stres ve motivasyon düzeylerinin saptanması, stresin motivasyon üzerinde bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek ve bu doğrultuda ne derece etkilediğini belirleyerek, stresle motivasyon arasındaki ilişkinin yönüyle şiddetini tespit etmek. Sonuç: Cerrahi hemşirelerinden 48'i (%30,0) 33-37 yaş grubunda, 84'ü (%52,5) evli, 117'si (%73,1) lisans mezununun 83'ü (%51,9) 12 yaş üzerinde, 101'inin %63,1'i çalıştıkları cerrahi gruptan memnun, 105'i (%65,6) 40 saatten fazla çalışıyor, 62'si (%38,8) gündüz çalışıyor, 75 kişiden %46,9'u çalışma saatlerinde sorun yaşamıyor, 52'si %32,5'i meslek seçimi yaparken isteyerek bu mesleği seçmiştir.
77	Yunus GÜLEŞEN, 2014	Katılımcı sayısı: 151 Hemşire Ölçek: Stres Kaynağı Ölçeği, Motivasyon Kaynakları Envanteri.

	• Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Analizi (Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Ulus Devlet Hastanesi Örneği)	• Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli bir rol üstlenen hemşirelerin stres ve motivasyon durumlarını ile stres motivasyon ilişkisini saptamak, kurumların amaçlarına ulaşmada en büyük sorun olan personeli etkileyen olumsuzlukları ortadan kaldırmak, fayda sağlayacak stratejiler geliştirmek ve personelin etkin ve verimli çalışmasına katkı sağlamak. • Sonuç: Stres Kaynağı Ölçeği sonuçlarına göre, hemşirelerin yaş grubu, medeni durum, eğitim durumu, çalıştıkları bölüm, bölümdeki konumları, mesleğe giriş nedeni, haftalık çalışılan saat, ek gelir, iş türü, fiziksel durum gibi kriterlere veya hemşire veya aile üyesinin kronik hastalığı gibi kriterlerin arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamadı. Hemşirelerin %56,3'ü sosyal baskı nedeniyle hastalanmaya, %49'u iş stresi nedeniyle hastalanmaya, 51'i kendini açıklama yöntemlerinin yarattığı baskı nedeniyle hastalanmaya eğilimlidir ve 45 %'si fiziksel ortamdan kaynaklanan stresörlerdir, Hastalığa yakalanma olasılığının oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadın hemşirelerin sosyal baskı düzeyinin erkek hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 10-19 yıl toplam mesleki hizmete sahip hemşirelerin kendi açıkladıkları stres puanları diğer gruplara göre daha yüksekti. Haftalık çalışma saatleri ile hemşirelerin içgüdüsel motivasyon puanları arasındaki anlamlı ilişkinin olması haftada 40 saatten fazla çalışan hemşirelerin başarıları ve işlerinden duydukları tatmin ile daha az ilgili olduklarını göstermiştir. Kendi inanç, değer ve amaçlarına göre hareket eden kadın hemşirelerin daha fazla motive oldukları görülmektedir. Ek geliri olmayan hemşireler, işte sağlayacağı başarı ve tatmini daha az önemserler. Toplam stres etkeni ölçeği puanı, içsel benlik kavramı alt grubundaki ve hedef içselleştirme alt grubundaki puanlarla önemli ölçüde pozitif bir ilişki içindeydi. Yaptığı işten elde edecekleri
--	---	--

		başarı ve doyumu daha az önemseyen hemşirelerin kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.
78	• İlknur ÇETİN, 2015 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Kamu Hastanelerinde Çalışan Personelin Terfilerinde Eğitimin Rolü ve Motivasyonlarına Katkısı: İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği.	• Katılımcı sayısı: 329 sağlık çalışanı • Ölçek: “Eğitim Faktörünün Çalışanların Terfileri Üzerindeki Rolünü Değerlendirme” Ölçeği • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Sağlık sektörü çalışanlarının terfilerinde etkili olan faktörlerin ve faktörler içinde yer alan eğitimin rolünün nasıl belirlendiğini araştırmak. • Sonuç: Çalışanların eğitimi terfi için temel faktör ve gerekliliktir olarak gördükleri, ancak çalıştıkları kurumda siyasi görüşleri, tanıdıkları, akraba ve arkadaşlarla ilişkileri, nepotik (siyasi yakınlık), yönetimle uyum ve iyi ilişkileri yükselme için objektif kriterlere karşılık tercih edildiği görüşünde oldukları tespit edilmiştir.
79	• Esra TEPE, 2016. • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Hastanelerin Ameliyathanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Çalışan	• Katılımcı sayısı: 120 Hastane çalışanı • Ölçek: Liderlik Davranış Ölçeği, Minnesota Doyum Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Ameliyathanede görevli yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının çalışan hemşirelerin motivasyonlarını belirlemek. • Sonuç: Araştırmada, meslek lisesinden mezun olan hemşirelerin, yöneticilerin liderlik davranışı algıları üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin ameliyathanede görev yaptıkları yıl

	Hemşirelerin Motivasyonlarına Etkisi	sayısına göre liderlik davranışlarına ilişkin algılarının anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma, ameliyathanelerde çalışan 26-30 yaşındakilerin, yöneticileri hakkında önemli ölçüde daha fazla motive ve olumlu olduğunu buldu.
80	• Özge YÜKSEL, 2015 • İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. • Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Hemşirelerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	• Katılımcı sayısı: 294 Hemşire • Ölçek: İletişim Becerileri Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, İnce (2003) tarafından geliştirilmiş Motivasyon Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi • Amaç: Liderlerin iletişim becerilerinin motivasyonu artırması, tükenmişliği azaltmasına yönelik az veya çok etkisinin ölçülmesi. • Sonuç: Motivasyon ve cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Hemşirelerin motivasyon düzeyleri ile medeni durum arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Hemşirelerin yaşlarına göre motivasyon düzeyleri incelendiğinde, işe ilişkin motivasyon dışındaki tüm alt boyutlara ilişkin puan ortalamalarının yaş arttıkça istatistiksel olarak anlamlı düzeyde arttığı görülmektedir. Hemşirelerin yöneticilerin iletişim becerilerini algılayışlarının eğitim başarılarına etkisi incelendiğinde, "empatik düşünme" alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Gece vardiyasında çalışanların motivasyonlarının daha düşük olması beklenirken, genel olarak daha yüksek motivasyon seviyeleri tespit edilmiştir. Tükenmişliği azaltan faktörler arasında benlik saygısı, bireyin stresle başa çıkma yeteneği, kendine güven düzeyi ve kişinin kişisel yaşamında ve kurum içindeki sosyal desteği sayılabilir.

81	- Havva Nur ÖZDEMİR, 2016. - Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Sağlık Çalışanlarının Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Korkutelli Devlet Hastanesi Örneği).	Katılımcı sayısı: 130 Sağlık çalışanı Ölçek: Yöneticinin Liderlik Davranışları Ölçeği Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Yöneticilerin liderlik özelliklerinin sağlık çalışanlarının motivasyonları üzerindeki etkisini tespit etmek Sonuç: Yöneticilerin uygulamanın yönlendirmedeği, ikramiye sistemlerinin gözden geçirilmesi gerektiği, takdir edilecek ve uygulanacak teşvik araçları gibi ahlaki beklentilerin yetersiz olduğu tespit edilmiştir.
82	- Derya TORUN, 2015 - İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi. - Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama.	Katılımcı sayısı: 160 Sağlık personeli Ölçek: Minnesota Tatmin Ölçeği, Yönetici Anketi Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi Amaç: Yöneticilerin çalışanlarına karşı iletişim noktasında hangi noktada oldukları ve ne kadar bilgi sahibi oldukları, çalışanların yöneticileri hakkında ne düşündükleri ve ne derecede memnun olduklarını belirlemek. Sonuç: Çalışanların iletişim ve motivasyondan memnun olmadığı ortaya çıktı. Özel hastanelerde görev yapan sağlık ekiplerinin iç ve dış memnuniyet ölçeklerinin özellikle iş doyumu ölçeğinde düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

83	• Özlem TUNCAY SAV, 2014 • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)	• Katılımcı sayısı: 100 Sağlık Personeli. • Ölçek: 27 sorudan oluşan ölçek • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Hastane personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler, bu faktörlerin personel üzerindeki etkileri ve sonuçlarının neler olabileceğini tespit etmek. • Sonuç: Sağlık çalışanlarının ücretlerinden memnun olmadıkları, çalıştıkları kuruma ait olduklarını düşündükleri, yaptıkları işin değerli bir iş olduğuna inandıkları, çalışma koşullarının performans ve motivasyonlarını etkilediği, fazla mesai ve iş yüklerinin çalışan verimliliğinin düşük olmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Sosyal tesisler, eğlence mekanları, mesleki eğitim ve kariyer planlaması konularında kurumsal destek beklentisi olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon araçları sıralamasında ilk sırada "ücret, sosyal haklar, manevi ödüller" den sonra "eğitim ve terfi imkanlarının, eğitim ve terfi yoluyla terfi imkanlarının sağlanmasının çalışanları motive etmede önemli motivasyon araçları olduğu" gözlemlendi.
84	• Gülperi SÖYLEMEZ BAYRAM, 2010 • Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin	• Katılımcı sayısı: 207 Hemşire. • Ölçek: Stres Kaynağı Ölçeği, Motivasyon Kaynakları Envanteri. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin stres ve motivasyonunun ölçülmesi.

	Stres ve Motivasyon Durumları	• Sonuç: Acil servis hemşirelerinde stres boyutu oldukça büyüktür. Hastalık geliştirme eğilimindedirler. En düşük stres düzeyi ise bölümünden memnun olan hemşirelerde görüldü. Mesleğe girmek için gönüllü olan hemşireler tüm stresörlerden en az etkilenen gruptur. Çalışma saatlerinden memnun olmayan hemşireler diğer gruplara göre en fazla stresli olanlardır. Yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşireler daha çok dışsal motivasyonlarla (çevreye değer verme ve saygı duyma) motive olmaktadır. Hemşireler iş yerinde çevreleri tarafından takdir ve saygı görmekte ve görevlerinden memnundurlar. Mesleğe gönüllü olarak giren hemşireler, işte başarıya ve iş tatminine değer veren, aynı zamanda kurumunun başarısına hiçbir karşılık beklemeden katkıda bulunmaya istekli bireylerdir. Çalışma saatlerinden memnuniyet arttıkça hemşirelerin öz motivasyon düzeyleri de arttı. Kronik hasta hastaları olan hemşireler, işteki başarı ve iş tatmini konusunda daha az endişe duymaktadır.
85	• Fatma DUMAN, 2011. • Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül Boyutunda	• Katılımcı sayısı: 240 Hastane çalışanı • Ölçek: Motivasyon ölçeğine, Beklenen ödül –İş tatmini ölçeğine, Beklenen ödül- Motivasyon ölçeğine • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde personelin motivasyonunu sağlamak için oluşturulan ödül sisteminin personelin beklentilerine uygun olup olmadığının ve personelin beklentileri doğrultusunda ödül almalarının personelin motivasyonuna, iş tatminine ve verimliliğine etkisinin araştırılması • Sonuç: Çalışmaya katılan çalışanın beklentilerini karşılayan bir ödül almak ile çalışanın verimliliğini artıran, işini seven, ilgi ve çalışma isteğini artıran bir ödül alması, işyerinde beklentilerini karşılayan bir ödül

	Değerlendirilmesi ve Bir Alan Çalışması.	alması arasında istatistiksel farklılıklar mevcuttur. Ayrıca işyeri perspektifinden ahlaki ödül beklentileri, önemli unvanları daha yüksek ücretli işlere karşı tercih etme ve çalışanların kariyer motivasyonları için önemli olan ilerleme fırsatlarını algılamaları arasında da anlamlı ilişki mevcuttur.
86	- Burak HOPLAMAZ, 2011. - Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Sağlık Sektörü Çalışanlarının Motivasyonunun Farklı Teoriler Açısından Araştırılması: Adana Bölgesinde Bir Uygulama.	Katılımcı sayısı: 193 Doktor ve hemşire. Ölçek: Semerci (2005) tarafından T.C. Merkez Bankası çalışanları üzerinde yapılan çalışmadan alınan Herzberg Çift faktör teorisi ile ilgili ölçek ve Motivasyonu düşüren faktörler ile ilgili ölçek. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Değişik statüde sağlık kuruluşlarında çalışanların motivasyonlarını etkileyen unsurların bazı motivasyon kuramları bağlamında (Herzberg – Çift Faktör Kuramı, McClelland- Başarı İhtiyacı Kuramı) incelenmesi. Sonuç: Çalışanların hijyeni çalışma ortamından çok motive edici bir faktör olarak algıladıkları belirlendi. Çift faktör teorisinde, ilk hastanenin motivasyon ve hijyen faktörlerinin, hizmetin önem ve derecesinde ortalama olarak diğer iki hastaneye göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak çalışan motivasyonunu artıran motive edici faktör ortalamanın altındadır. Çalışan motivasyonunu düşürme nedenleri ise "iş dışında konuşma ve dedikodu yapma", "çalışanların işle ilgili düşüncelerini dikkate almama", "iş stresi", "işyerinde fiziki koşulların kötü olması", "yetersiz ekipman ve ekipman" olarak belirlenmiştir. "Donanım", "yöneticilerin yeniliğe açık olmaması" gibi değişkenlerin olduğu gözlemlendi. Doktorların araç ve gereç eksikliği konusunda hemşirelere göre daha fazla endişe duydukları belirlendi.

		Görüldüğü gibi güç ihtiyacı, başarı ihtiyacı ve çalışanlar arasında ilişki kurma ihtiyacı olarak sıralanmıştır. Erken dönem hekimleri her üç ihtiyacın da başında gelmektedir. Erkekler ve kadınlar arasında ve doktorlar ve hemşireler arasında "işyerinin ne ölçüde motive edici sağladığı" algılarında önemli bir fark yoktu. Farklı statü, cinsiyet ve eğitim gruplarındaki çalışanların farklı motivasyon araçlarına ihtiyaç duyduğu ve doğru aracı seçmenin daha olumlu sonuçlara yol açabileceği söylenebilir.
87	• Kubilay ERMİŞ, 2010. • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Kamu Sağlık Çalışanlarında Motivasyon (İl Özel İdaresi ağız ve Diş Hastalıkları Hastanesi Örneği).	• Katılımcı sayısı: 120 Kamu sağlığı çalışanı • Ölçek: Ekonomik Motivasyon Ölçeği, Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Ölçeği. Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Sağlık işletmelerinde motivasyonun öneminin ortaya konulması ve sağlık çalışanlarını motive eden faktörlerin belirlenmesi. • Sonuç: Örgütsel ve yönetimsel teşviklerin sağlık personelinin motive etmede diğer teşviklere göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir.
88	• Havva ASAN, 2010. • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.	• Katılımcı sayısı: 282 Sağlık Personeli. • Ölçek: Motivasyon Ölçeği, Yönetimsel Motivasyon Ölçeği, Bireysel Motivasyon Ölçeği, İş Motivasyon Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Sağlık kurumlarında çalışan sağlık personelinin önemli bulduğu motivasyon faktörlerini belirleyebilmek, motivasyon faktörlerinin bugünkü

	Yerel Hizmetlerde Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi Personel Üzerine Etkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Sağlık Birimleri Örneği Üzerine Bir Araştırma.	çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini incelemek, sağlık çalışanlarının motivasyonu konusunda sağlık yöneticilerine kaynak oluşturmak ve yardımcı olmak. Sonuç: Yönetmel motivasyonu etkileyen faktörler ile kişisel motivasyonu etkileyen faktörler arasında zayıf pozitif korelasyonlar, işle ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında zayıf pozitif korelasyonlar ve diğer motivasyonları etkileyen faktörler arasında zayıf pozitif korelasyonlar vardır. Kişisel motivasyonu etkileyen faktörler ile yönetmel motivasyonu etkileyen faktörler arasında zayıf bir pozitif ilişki, işle ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında zayıf bir pozitif ilişki ve motivasyonu etkileyen diğer faktörler arasında zayıf bir pozitif ilişki vardır. İş motivasyonunu etkileyen faktörler ile motivasyonu etkileyen diğer faktörler arasında orta derecede pozitif bir ilişki mevcuttur.
89	- Şilan ERAT, 2010. - Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama.	Katılımcı sayısı: 270 Hemşire. Ölçek: İş Yaşam Kalitesi Ölçeği, Motivasyon Ölçeği. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: İş yaşam kalitesinin, çalışma performansı üzerinde ve motivasyona etkisi belirlenerek çözüm önerilerini bulmak ve buna yönelik hemşirelerin çalışma performansı ile motivasyona etki eden sorunlarının nasıl iyileştirileceğine katkı sağlanması. Sonuç: Hemşirelerin yaşının terfi ve eğitim olanakları, iletişim, çalışma ortamı, fiziki ortam, ücretler, sosyal haklar, çalışan memnuniyeti ve ulaşım üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlendi. Hemşirelerin yaşının personelin karar alma süreçlerine katılımını, saygısını ve motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir. Hemşirelerin yaş dağılımı ile iş kalitesinin ve çalışma yaşamının nasıl tespit edilip

		değerlendirildiği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma tarzı, fiziksel çevre alt boyutları ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
90	- Burçin SOYLUER, 2010. - Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği)	Katılımcı sayısı: 50 Hemşire. Ölçek: Liderlik ölçeği, Motivasyon ölçeği. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Yönetici hemşirelerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonları üzerindeki etkilerini incelemek. Sonuç: Araştırmalar, başhemşirelerin liderlik davranışlarının çalışanların motivasyon memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ancak çalışanların motivasyona olan dikkatlerini etkilemediğini göstermektedir.
91	- Sultan NURAY ÇAĞAN, 2012. - Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: GATA	Katılımcı sayısı: 403 Hemşire Ölçek: Borman ve Motowidlo (1993), Motowidlo ve Van Scotter (1994) ve Borman ve ark. tarafından (1995) kullanılıp geliştirilen İş Performans Anketi, Mottaz (1985), Brislin ve ark. (2005), Mahaney ve Lederer (2006) 'in çalışmalarında kullandıkları İş Motivasyon Anketi. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Gülhane Askeri Tıp Akademisi Hemşirelik Hizmetlerinde görev yapan hemşirelerin motivasyon düzeyleri ile performans düzeylerini saptayıp,

	Hemşirelik Hizmetleri Örneği.	motivasyonun performans üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak, etkiliyor ise ne derece etkilediğini öğrenmek ve performansla motivasyon arasındaki ilişkinin yönüyle şiddetini tespit etmek. • Sonuç: GATA'da çalışan hemşirelerin performans düzeyleri "yüksek", motivasyon düzeyleri ise "orta" bulunmuştur. Hemşirelerin içsel motivasyonu arttıkça görev performanslarının, çevresel performanslarının ve genel iş performanslarının arttığı belirlendi. Dışsal motivasyonları arttıkça, durumsal performans ve genel iş performansı ve iş motivasyonu, görev performansını, durumsal performansı ve genel iş performansını artırır.
92	• Canan GÖKKAYA, 2012. • Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile Müşterilerin Memnuniyet Algılarının Belirlenmesi: Zonguldak Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde Bir Uygulama.	• Katılımcı sayısı: 496 denek (96 sağlık çalışanı, 400 hasta) • Ölçek: Hasta Memnuniyeti Ölçeği, Çalışan Motivasyon Düzeyi Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Sağlık kuruluşlarında çalışanların motivasyon düzeyleri ile hastaların memnuniyet algılarının demografik değişkenler açısından değerlendirilerek ortaya çıkarılması. • Sonuç: Çalışanların motivasyon düzeylerinde cinsiyet, eğitim durumu, meslek unvanı, sosyal güvenlik ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunurken, yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Yalnızca eğitim durumuna göre hasta memnuniyetinde önemli farklılıklar olduğunu bulmuştur.

93	• Mahmut, Tuğrul TORUN, 2013. • Ondokuzmayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. • Örgütlerde İş gören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama.	• Katılımcı sayısı: 253 Hastane çalışanı • Ölçek: Motivasyon Ölçeği, Performans Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Motivasyon ile performans arasındaki ilişkiyi ölçmeyi ve değerlendirmek ve işgörenlerden daha fazla yararlanmak için onların hangi motivasyon faktörleri tarafından ve nasıl motive olduklarını belirlemek. • Sonuç: Ekonomik, psikososyal, örgütsel ve yönetsel teşvik araçları ile performans arasında önemli ilişkiler gözlemlenmiştir. Çalışanların motivasyon araçlarına yönelik algılarının olumlu olduğu ve çalışanların performanslarını etkileyen en önemli motivasyon aracı olarak finansal motivasyon araçlarını tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.
94	• Funda TAŞKIRAN, 2013 • Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon ve Tükenmişliğini Etkileyen Faktörler.	• Katılımcı sayısı: 214 Hemşire. • Ölçek: Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Özendirme Araçları Anket Formu. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Hemşirelerin motivasyon ve tükenmişlik düzeylerini belirleyerek, çalışan motivasyonunu artırmak için önemli olan özendirme araçları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek. • Sonuç: Hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ile yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, sigara ve alkol kullanımı, kurumda çalışma süresi, iş türü, uzmanlık alanı seçme nedenleri, konferans/seminer faaliyetlerine katkı ve alt kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

		Tükenmişlik Ölçeğinin Boyutları. Tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutu ile genel sağlık durumlarını, haftalık çalışma saatlerini, gönüllü meslek seçimlerini, duyarsızlaşma ve ruh sağlığını nasıl değerlendirdikleri ve aynı mesleği tekrar seçmeleri, kişisel başarı ölçekleri ve bunları nasıl değerlendirdikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Akıl sağlıklarının genel değerlendirmesi. Hemşirelerin motivasyonel araçlardan beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı görülmektedir. Beklenen düzeyler ile mevcut puanlar arasındaki fark anlamlı değildi çünkü memur oldukları için işten atılma riskleri yoktu. Diğer tüm motivasyon araçları için, beklenen ve mevcut yeterlilik puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıydı. Motivasyon araçları ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal tükenme ölçeği ve maaş düzeyi, işi sevme derecesi, takdir edilme durumu, tatil ve tatil durumu, sevilme durumu, hastane kalitesi bakım, eğitim ve öğretim durumu, yönetici düzeyi. Anlaşmazlık ve çatışmada yöneticilerin ilişki durumu, fazla çalışma durumu, uzlaşma durumu, başarı, takdir ve ödül adaleti, verimliliği etkileyen araç ve gereçlerin durumu, çalışanlar arasındaki görev atamalarındaki netlik derecesi, karar almaya katılma fırsatları ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar var. Tükenmişlik alt boyutu olan bireysel başarı ölçeği ile özendirme araçları arasında yer alan yaptığı işi sevme, takdir görme, ekip arkadaşları ile anlayış içinde olma, amirler ile olan ilişki, çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk, eğitim olanakları arasında istatistiksel olarak anlamlı ifade edilecek ilişki mevcuttur.
95	• Ayşe KIRCI, 2013. • Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği	• Katılımcı sayısı: 250 Sağlık çalışanı. • Ölçek: Çalışan Motivasyon Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi.

	Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği.	Amaç: Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler saptanması. Sonuç: Motivasyonun verimlilik üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Psiko-sosyal motivasyon, çeşitli konferans, konferans ve eğitimlere katılan personelin bilimsel araştırma olanaklarına erişim sağlamasından olumlu yönde etkilenir. Sağlık çalışanları, emeklerinin karşılığında maddi bir karşılık alamadıklarını söylüyorlar. Sağlık çalışanları arasındaki ücret eşitsizliği huzursuzluğa neden oldu. Personelin yönetim davranışından memnun olmadığı gözlemlenmiştir. Yönetimin personel sorunlarına kayıtsız kalması, çalışan motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz etkiler. Sıhhi tesislerde ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi çalışma ortamının yetersiz fiziksel özelliklerinin yanı sıra mesleki tehlikeler gibi olumsuz faktörler sağlık personelinin hevesini azaltmakta ve verimliliği düşürmektedir.
96	- Yeşim ÇAKAR, 2013. - Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Çivril Devlet Hastanesi Örneği).	Araştırmada kullanılan örneklem: Araştırma iki ayrı niteliğe sahip olup “Destekli Metot Tekniği” kullanılmıştır. Teorik çalışma kullanılan bölümlerde tarihsel yöntem ve kaynak tarama tekniği kullanılmıştır. Saha çalışması niteliği taşıyan bölümde ise alan araştırması ve anket tekniği kullanılmıştır. Ayrıca kişisel deneyimler ve gözlemlerden de yararlanılmıştır. Katılımcı sayısı: 82 Hastane çalışanı. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Çivril Devlet Hastanesinde çalışan doktor, hemşire ve ebelerin motivasyon faktörlerinden ne derece etkilendiklerini belirlemek, en çok hangi faktörün, hangi meslek grubunu etkilediğini saptamak ve bu eksikliklerin giderilmesinde yöneticilere ışık

		tutarak, kurumun sağlık çalışanlarından en iyi verimi elde etmesine yardımcı olmak. Sonuç: Doktor ve ebelerde manevi ödülün parasal ödülünden daha etkili bir motive edici olduğu, hemşirelerde ise parasal ödülün ahlaki ödülünden daha etkili bir motive edici olduğu görülmüştür. Yüksek maaşın unvandan daha önemli bir teşvik aracı olduğu görülmektedir. İşlerinin güvenli bir gelecek sunduğuna inansalar da gelecek kaygısı nedeniyle de tereddütlüdürler. Doktorların özel hayatındaki sorunların iş motivasyonu üzerinde çok az etkisi olduğu ve ebeler için daha etkili olduğu ve hemşireler için yarı yarıya etkili olduğu görülmüştür. Hemşire ve ebelerin mesleki yetki ve sorumluluklarından dolayı bağımsız çalışmaya karar vermedikleri görülmüştür. Fiziki çalışma koşulları, üçüncü şahıslardan can güvenliği, yükselme yetki ve olanaklarına sahip olma, adil ve sürekli bir disiplin sistemi ve sağlık hizmeti sunumunda ekiplerle çalışmanın sağlık çalışanları için oldukça etkili motive edici faktörler olduğu anlaşılmaktadır.
97	• Hamdiye UYGUN, 2015. • İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi.	• Katılımcı sayısı: 162 Hastane çalışanı • Ölçek: Burcu Keskin'in "Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri" isimli yüksek lisans tezinden alınmış Motivasyon Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Çalışan motivasyonunun artırılabilmesinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yerini anlayabilmek için, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile motivasyon arasındaki ilişkinin araştırılması, çalışanların motivasyonlarının kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de ortaya konulması.

		● Sonuç: X hastane çalışanlarının motivasyonlarının kişisel özelliklerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Çalışanların motivasyonu; sosyokültürel yapıya, şehrin kozmopolitliğine, şehir nüfusunun homojenliği veya heterojenliğine, çalışanların homojen veya heterojenliğine, şehrin göç durumuna, ücret seviyelerine ve işgücü piyasasındaki istihdam oranlarına vb. faktörlerden sebebiyetle farklılaşmaktadır.
98	● Oğuzhan YÜKSEL, 2015. ● Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. ● Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamındaki Hastanelerde Personel Güçlendirme İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi.	● Katılımcı sayısı: 336 Sağlık personeli. ● Ölçek: Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Demir (2013) tarafından geliştirilen “Personel Güçlendirme Ölçeği”, Dündar ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen “İş Motivasyon Ölçeği” ● Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. ● Amaç: Kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmek ● Sonuç: Çalışanların personel güçlendirme algılarının mesleki kıdeme, çalıştıkları kurumda çalışılan saate, yaş grubuna, iş türüne, eğitim durumuna ve gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının iş doyum düzeylerinin yaş grubuna, mesleki niteliklerine, iş türüne ve algılanan gelir düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin cinsiyet, kıdem düzeyi, iş türü ve algılanan gelir düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca, sağlık personelinin yetkilendirilmesi, iş tatmini ve iş motivasyonu düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

99	• Selda YARDIM, 2016. • Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Tıp Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • Standardize Hasta Uygulamalarında, Standart Hasta ve Öğretim Üyeleri Geribildirimlerinin, Öğrenci Motivasyonu ve İletişim Becerilerine Etkileri.	• Katılımcı sayısı: 192 öğrenci. • Ölçek: Empatik Beceri Ölçeği, Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeği, Motivasyon boyutu. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Tıp Fakültesi Dönem 3 öğrencileriyle gerçekleştirilen standart hasta uygulamalarında standart hastalar ve öğretim üyeleri tarafından verilen yazılı ve sözlü geribildirimler üzerinden öğrencilerin kliniğe geçiş öncesi standart hastalarla görüşme yapma deneyimlerinin öğrenci motivasyonu ve iletişim becerilerine etkilerinin değerlendirilmesi • Sonuç: Öğrenciler yüksek motivasyona sahiptir ve temel becerilerde (fiziksel muayene, tıbbi kayıtlar gibi) uzmanlaşırlar. Eğitim sürecinde de öğrenci memnuniyetinde artış olmuştur. Amaca yönelik planlama ve uygun eğitim ile “standart hasta uygulaması” klinik öncesi eğitimde başarıyla kullanılabilir.
100	• Sevda TERCAN, 2017. • İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği, Yüksek Lisans Tezi. • Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi.	• Katılımcı sayısı: 157 katılımcı • Ölçek: Otantik Liderlik Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği, Herzberg Motivasyon Ölçeği, Karakurum (2005) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansları üzerindeki etkisini incelemek. • Sonuç: Otantik liderlik, iş performansı ve çalışan motivasyonu arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. Örgütlerdeki yöneticilerin otantik liderlik, iş

		performansı ve motivasyon düzeylerinin çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
101	- Tuna AYBİKE BİLKAY, 2017. - Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algılamalarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği.	Katılımcı sayısı: 281 Sağlık çalışanı. Ölçek: Cam Tavan Sendromu Ölçeği, İş Motivasyon Ölçeği. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Kamu kuruluşlarından biri olan Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engellerinin ve cam tavan algılarının iş motivasyonları ile ilişkisini araştırarak ortaya koymak. Sonuç: Cam tavan sendromu algı seviyesi yükseldikçe iş motivasyonu seviyesinin düştüğü istatistiksel olarak anlamlı ifade edilmiştir.
102	- Nagihan BEDİR TURHAN, 2017. - Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi - Sağlık Kurumlarında Yöneticilik, Liderlik ve Motivasyon (Bursa İl	Katılımcı sayısı: 212 Hastane çalışanı Ölçek: Liderlik Ölçeği, Motivasyon Ölçeği. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Ülkemizdeki sağlık kurumları yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarıyla motivasyon sürecine olan etkilerinin belirlenmesi Sonuç: Çalışanların liderlik davranışlarını algılama düzeyleri ve motivasyon düzeyleri yaş, sorumluluk, eğitim düzeyi ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık

	Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği).	göstermemiştir. Çalışan motivasyon seviyeleri cinsiyete ve sorumluluklara göre değişir.
103	- Aynur AKKAYA, 2017. - Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Hemşirelerde Empati, Empati Becerileri ve Motivasyon İlişkisi.	Araştırmada kullanılan örneklem: Araştırmada tarihci metot, alan araştırması ve kaynak taraması yapılmıştır. Bu bağlamda kitaplar, makaleler ve tezler taranmış güncel kaynaklar öncelikli tutulmak koşulu ile yararlanılmıştır. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Empatinin ve motivasyonun kendi içinde anlam karmaşasının ortadan kaldırılması. Sonuç: Empati becerisine sahip hemşireler hastaları, yakınları ve meslektaşları ile etkili ve başarılı ilişkiler kurabilirler. Ayrıca, yüksek kaliteli sağlık hizmetleri sağlarlar. Aynı şekilde çok motive olan hemşirelerin iş hayatında da başarı oranlarının arttığı gözlemlenmiştir. Çok motive olan hemşirelerin iletişimde başarılı oldukları söylenebilir.
104	- Ömer FARUK KARACA, 2017. - İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların	Katılımcı sayısı: 384 İdari personel Ölçek: Liderlik Ölçeği Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Hastane idari çalışanlarının yöneticilerini demokratik ve otokratik liderlik tiplerinden hangisiyle ilişkilendirdiklerine dair algıları ve algılanan liderlik tipiyle çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemek

	Motivasyonu Üzerindeki Etkileri.	• Sonuç: Demokratik ve otokratik liderlik kriterlerinin isteklendirmede etkili olduğu saptanmıştır.
105	• Olca ÖZKAN, 2018. • Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. • Ebe ve Hemşirelerin Motivasyonunu Etkileyen Koşullar: Mersin İlinde Bir Çalışma.	• Katılımcı sayısı: 350 Hastane çalışanı. • Ölçek: İncir (1990:69-73) tarafından geliştirilen “Çalışanların Doyum Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, Öztürk ve Dündar (2003) tarafından “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler” konulu çalışmalarında kullanmış oldukları “Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği”. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Mersin Şehir Hastanesinde çalışan ebe ve hemşirelerin motivasyonlarının incelenmesi. • Sonuç: Çalışanların, yönetimi teşvik araçlarında sorumluluk alma, karar alma süreçlerinde söz sahibi olma, başarılı olurken terfi alma, bilgi paylaşımı, rahat iletişim kurma ve çalışanlar düzeyinde eşit yaklaşım gibi yöneticiler tarafından desteklenmeye önem verdikleri görülmektedir. Disiplin, zorlama, saygı duyulmayı, değer verilmeyi, yeterli ve adil ücret almayı, başarı üzerine görevlerde yükselme ve yükselme fırsatlarını, motive edici buldukları baskı ve baskıdan uzak bir yönetim anlayışını önemserler.
106	• Eray Ekin SEZGİN, 2018. • Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi.	• Katılımcı sayısı: 414 Sağlık çalışanı. • Ölçek: Pygmalion Tutum İndeksi, Özyeterlilik Ölçeği, Motivasyon Ölçeği, Lider Tutum Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: TRB1 Bölgesi kamu-özel hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı

	• Çalışanların Pygmalion Algısının Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Özyeterlilik ve Liderliğin Aracı Rolü: Trb1 Bölgesi Sağlık Çalışanları Araştırması.	kapsamında sağlık çalışanlarının motivasyonlarının üzerindeki etkisinde özyeterlilik ve liderliğin aracı rolünü incelemek. • Sonuç: Pygmalion algı aralığı içinde çalışanların yöneticilerin beklentilerine ilişkin algılarının kendi motivasyonlarını etkilediği tespit edilmiştir. Analiz, liderlik ve öz-yeterlilik ölçeklerinin sağlık çalışanlarının yönetsel beklenti algıları ile sağlık çalışanı motivasyonu arasında aracılık ederek liderlik ve öz-yeterlilik ile sağlık çalışanı motivasyonunu da etkilediğini göstermiştir.
107	• İlkur SAYAN, 2018. • İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi. • Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma.	• Katılımcı sayısı: 420 Sağlık çalışanı. • Ölçek: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Motivasyon Seviyeleri Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: İstanbul ilinde bulunan özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarına (doktor-hemşire) yönelik yapılan bu araştırma ile sağlık çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarının örgüte bağlılıklarına ve vatandaşlığa katkısını, algılanan liderlik tarzının, motivasyon seviyeleri aracılığıyla örgüte bağlılıklarını ve vatandaşlığı ne derece etkilediğini, çalışanların liderin tarzını algılamalarında motivasyon seviyelerinin farklılık yaratıp yaratmadığı ve farklılığın ne derece etkilediğini incelemek. • Sonuç: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Çalışan motivasyon seviyeleri ve algılanan liderlik tarzları, kısmen orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir. Liderlik stiline örgütsel vatandaşlık üzerindeki algılanan etkisinde motivasyon düzeylerinin aracı rolü

		olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların dönüştürücü, etkileşimli ve paternalist liderlik tarzlarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, liberal liderlik tarzlarının ise örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.
108	- İrem ÖRS, 2019. - Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. - İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı ve Geribildirim Veriminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Bir Özel Hastane Örneği.	Katılımcı sayısı: 146 Hastane çalışanı. Ölçek: Koçluk Ölçeği, Motivasyon Ölçeği. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. Amaç: Ankara ilinde faaliyette bulunan özel bir hastanede çalışan sağlık personelinin koçluk yaklaşımına ilişkin görüşleri ve geri bildirimlerin motivasyon düzeyleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya konması. Sonuç: Araştırmalar, insan kaynakları yönetiminde koçluk yöntemlerine ilişkin görüşler ile geri bildirimin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin görüşler arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu ilişkinin cinsiyet, medeni durum ve yatış süresi değişkenleri arasında farklılık göstermediği, ancak yaş, iş unvanı, mesleki deneyim ve son mezun olunan okul değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur.
109	- İde SINA, 2019. - Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi.	Katılımcı sayısı: 342 Sağlık çalışanı. Ölçek: Blais Motivasyonu Envanteri, Minnesota İş Doyum Ölçeği. Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi.

	• Sağlık Çalışanlarının Motivasyon ve İş Doyumu Yönünden Değerlendirilmesi: Nijer’de Üç Farklı Hastanede Bir Uygulama.	• Amaç: Nijer’de üç farklı hastanede sağlık çalışanlarının motivasyon ve iş doyumunu durumlarını belirlemek, aralarındaki ilişkiyi değerlendirmek. • Sonuç: Cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek türü, ek iş ihtiyacı ve diğer şirket içi çalışanlarla ilişkilere dayalı olarak dış iş tatmini ortalama puanları arasında istatistiksel farklılıklar vardı. Medeni duruma göre yaş, hastane, çalışılan toplam çalışma saati, hastanede toplam çalışma saati, aylık gelirin yeterli olup olmadığı, kurum yöneticileriyle olan ilişkilerine göre iç, dış ve genel iş doyumuna benzer olup, istatistiksel fark yok. Dışsal motivasyon, dışsal motivasyon, dışsal koşullanma, içsel motivasyon azalması ve içsel motivasyon eksikliği puan ortalamaları cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sayısı, meslek türü ve toplam çalışma saatleri açısından istatistiksel olarak farklıydı. Hastaneler, ekstra çalışmaya ihtiyaç duyar. Yöneticiler arasında aylık gelirin yeterliliğine, kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilere ve şirketle ilişkilere dayalı olarak genel motivasyon, içsel motivasyon, içsel başarı motivasyonu ve içe dönük dışsal motivasyon puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktu. Genel iş tatmini ile içsel iş tatmini puanları ile genel motivasyon puanları arasında anlamlı bir pozitif ilişki vardı. Dışsal iş tatmini puanları ile genel motivasyon puanları arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. Genel iş doyumunu puanları, içsel ve dışsal doyum alt gruplarındaki puanlarla pozitif olarak ilişkilirdi. Genel motivasyon puanları ile motivasyon alt boyut puanları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur. Dışsal iş tatmini boyutu ile genel motivasyon puanları ve motivasyon alt boyutu puanları arasında orta veya güçlü bir pozitif ilişki vardı.
--	--	--

110	• Münevver BAYAR, 2019. • İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. • İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmet İçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında bir Uygulama.	• Katılımcı sayısı: 485 Kurum çalışanı • Ölçek: Hizmet İçi Eğitim Algılamaları Ölçeği, Motivasyon Ölçeği, Performans Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: İnsan kaynakları yönetiminde personelin hizmet içi eğitimi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi. • Sonuç: Örgütsel bağlılığın yurttaşlık davranışı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Örgütsel ve yönetim araçları ile ekonomik araçlar arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışan gelişimi açısından eğitim ve artan motivasyonun performans düzeylerine olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.
111	• Zafer CANER, 2019. • Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. • İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılık ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki: Kamu Hastaneleri Örneği.	• Katılımcı sayısı: 316 Sağlık personeli. • Ölçek: Hastane Motivasyon Ölçeği, Hastane Örgütsel Bağlılık Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Eğitim ve araştırma hastanesinde ve devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinin görüşleri çerçevesinde motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisinin değerlendirilmesi ve motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin irdelenmesi • Sonuç: Çalışanlara yöneltilen sorulara yanıt olarak sonuçlar, örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerinde anlamlı ve olumlu (yüksek düzeyde) bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

112	• Şebnem KİŞMİR, 2019. • İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi. • Merhamet Yorgunluğu Düzeyinin Çalışanların Motivasyonu ve İş Doyumlarına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama ve Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması.	• Katılımcı sayısı: 410 Sağlık çalışanı. • Ölçek: Minnesota İş Doyum Ölçeği, Mottaz'ın (1985) Motivasyon Ölçeği. • Kullanılan ifade: Motivasyon ifadesi. • Amaç: Merhamet yorgunluğunun hekim dışı sağlık çalışanlarındaki etkisini belirlemek ve motivasyon düzeyleri ile iş doyumları açısından ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak. • Sonuç: Merhamet yorgunluğu puanları demografik değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadı. Merhamet Yorgunluk Skoru ile sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi ve toplam çalışma saatleri karşılaştırıldığında önemli farklılıklar tespit edildi. Medeni duruma, yaşa ve hastanelerde ve bölümlerde geçirilen süreye bakıldığında önemli farklılıklar bulundu. Medeni duruma, yaşa ve hastanelerde ve bölümlerde geçirilen süreye bakıldığında önemli farklılıklar bulundu. Sağlık çalışanları fonksiyon ve sektör bazında karşılaştırıldığında önemli farklılıklar tespit edildi. Farkındalık alt boyutu iş tatmininden, empati alt boyutu motivasyondan olumlu etkilenmiştir.
-----	--	---

3.6.1 Araştırmacıların bağlı oldukları Ana Bilim Dalları ve Toplam katılım sağlayanların sayıları (örneklemi)

Sağlık sektöründe uygulanmış motivasyon konulu 112 tez çalışmasının 16 tanesi Sağlık Yönetimi, 9 tanesi Sağlık Kurumları Yönetimi, 33 tanesi İşletme, 39 tanesi İşletme Yönetimi, 1 tanesi Aile Hekimliği, 1 tanesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 3 tanesi Sosyal Bilimler, 1 tanesi Psikiyatri, 1 tanesi Fizyoterapi ve Rehabilitasyon, 1

1 tanesi Hemşirelikte Eğitim, 1 tanesi Hemşirelik, 1 tanesi Halk Sağlığı, 1 tanesi Sağlık Bilimleri, 1 tanesi Büro Yönetimi Eğitimi, 1 tanesi Tıp Eğitimi, 1 tanesi Sosyal Hizmet Ana Bilim Dallarında yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2’de Araştırmacıların bağlı oldukları Anabilim Dallarına Göre Dağılımları özetlenmektedir:

Tablo 2: Araştırmacıların bağlı oldukları Anabilim Dallarına Göre Dağılımları

Anabilim Dalları	Frekans (f)	Yüzdelik %
Sağlık Yönetimi	16	14,29%
Sağlık Kurumları Yönetimi	10	8,93%
İşletme	33	29,46%
İşletme Yönetimi	39	34,82%
Aile Hekimliği	1	0,89%
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	1	0,89%
Sosyal Bilimler	3	2,68%
Psikiyatri	1	0,89%
Fizyoterapi ve Rehabilitasyon	1	0,89%
Hemşirelikte Eğitim	1	0,89%
Hemşirelik	1	0,89%
Halk Sağlığı	1	0,89%
Sosyal Hizmet	1	0,89%
Tıp Eğitimi	1	0,89%
Sağlık Bilimleri	1	0,89%
Büro Yönetimi	1	0,89%
Toplam	112	100

3.6.2 Tezlerde Motivasyon Yerine Kullanılan İfadeler

Tezlerde ana konuyu ifade etmek için tüm tezlerde motivasyon ifadesi kullanılmıştır. Tablo 3’te tezlerde Motivasyon Yerine Kullanılan İfadelere Göre Dağılımları özetlenmektedir:

Tablo 3: Tezlerde Motivasyon Yerine Kullanılan İfadelere Göre Dağılımları

	Frekans (f)	Yüzdelik %
Motivasyon	112	100
Toplam	112	100

3.6.3 Tezlerde Kullanılan Yöntem

Yapılan incelemeler sonucu tezlerde en fazla kullanılan ölçeklerin: Motivasyon Ölçeği (25 tez çalışmasında), İş Motivasyonu Ölçeği (10 tez çalışmasında), Minnesota İş Tatmin Ölçeği (12 tez çalışmasında), Liderlik Ölçeği (7 tez çalışmasında), Performans Değerlendirme Ölçeği (6 tez çalışmasında), Motivasyon Kaynakları Envanteri (6 tez çalışmasında), Örgütsel Bağlılık Ölçeği (5 tez çalışmasında), Maslach Tükenmişlik Ölçeği (4 tez çalışmasında), Motivasyon Araçları Ölçeği (3 tez çalışmasında), İş Stresi Ölçeği (3 tez çalışmasında), Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (4 tez çalışmasında), Herzberg Motivasyon Ölçeği (3 tez çalışmasında), Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeği (2 tez çalışmasında), Örgütsel Adalet Ölçeği (4 tez çalışmasında), Bireysel İş Yüğü Algı Ölçeği (3 tez çalışmasında), Stres Kaynağı Ölçeği (3 tez çalışmasında), Özyeterlilik Ölçeği (2 tez çalışmasında), İş Yaşam Kalitesi Ölçeği (2 tez çalışmasında), Çalışan Motivasyon Düzeyi Ölçeği (2 tez çalışmasında), İş Performans Ölçeği (2 tez çalışmasında), Hizmet İçi Eğitime Yönelik Algı Ölçeği (2 tez çalışmasında), Empati Beceri Ölçeği (EBÖ) (2 tez çalışmasında) en fazla kullanılan ölçekler olup, bunlarla beraber 36 çalışmada sorular araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Geri kalan 42 ölçek: Cam Tavan Sendromu Ölçeği, Tıbbi Hatalarda Tutum Ölçeği, Yakın İlişkilerde Yaşantılar Envanterinin Kısa Formu Ölçeği (YİYE-II-K), Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ), Spector İş Tatmin Ölçeği, Algılanan Stresi Ölçeği, Allen- Meyer Bağlılık Ölçek Formu, Kurumsal Güven Ölçeği, Rotterin İçsel-Dışsal Kontrol Odağı Ölçeği, Öznel İyi Oluş Ölçeği, Hemşirelik İş Endeksi, İçsel Güdüleme Envanteri Ölçeği, Short Form 36 (Yaşam Kalitesi Ölçeği), Örgütsel Stres Ölçeği, Yetişkin Bağlanma Stilleri Ölçeği, Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği, Geribildirim Arama Motivasyonu Ölçeği, Tedavi Motivasyon Anketi Ölçeği, Sürekli Öfke Tarz Ölçeği (The State Trait Anger Scale (STAS), Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımı Ölçeği, Memnuniyet Ölçeği, Ekip İlişkilerinin Yararlı ve Yararlı Olmayan Yönleri Ölçeği (EİYÖ), Ekipte Motivasyon ve Doyum

Ölçeği (EMDÖ), Eğitim Faktörünün Çalışanların Terfileri Üzerindeki Rolünü Değerlendirme Ölçeği, Performansa Dayalı Hizmet Sunumu Motivasyon Ölçeği, İletişim Becerileri Ölçeği, Bilgi Uçurma Ölçeği, Yaşam Doyum Ölçeği, Vatandaşlık Ölçeği, Otantik Liderlik Ölçeği, Koçluk Ölçeği, Pygmalion Algısı İndeksi, Bireysel Motivasyon Ölçeği, Hasta Memnuniyeti Ölçeği, Personel Güçlendirme Ölçeği, Personel Güçlendirme Ölçeği, Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeği, Lider Tutum Ölçeği, Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği, Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği, Motivasyon Seviyeleri Ölçeği, Blais Motivasyon Envanteri, Hastane Motivasyon Ölçeği, Hastane Örgütsel Bağlılık Ölçeği 1-er kez kullanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 4'te Tezlerde Kullanılan Ölçeğe Göre Dağılımları özetlenmektedir.

Tablo 4: Çalışmalarda kullanılan yöntem ve ölçekler

Tezlerde Kullanılan Yöntem ve Ölçekler	Frekans (f)	Yüzdelik %
Araştırmacılar tarafından hazırlanmış sorular	36	18,85%
Hemşirelik İş Endeksi	1	0,52%
Öznel İyi Oluş Ölçeği	1	0,52%
İş Motivasyonu Ölçeği	10	5,24%
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği	4	2,09%
Rotterin İçsel-Dışsal Kontrol Odağı Ölçeği	1	0,52%
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	12	6,28%
Kurumsal Güven Ölçeği	1	0,52%
Motivasyon Ölçeği	25	13,09%
Herzberg Motivasyon Ölçeği	3	1,57%
Allen- Meyer Bağlılık Ölçek Formu	1	0,52%
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	4	2,09%
Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeği	2	1,05%
İş stresi Ölçeği	3	1,57%

Algılanan Stresi Ölçeği	1	0,52%
Motivasyon Araçları Ölçeği	3	1,57%
Motivasyon Kaynakları Envanteri Ölçeği	6	3,14%
Performans Değerlendirme Ölçeği	6	3,14%
Spector İş Tatmin Ölçeği	1	0,52%
İçsel Güdüleme Envanteri Ölçeği	1	0,52%
Short Form 36 (Yaşam Kalitesi Ölçeği)	1	0,52%
Empati Beceri Ölçeği (EBÖ)	2	1,05%
Hizmet İçi Eğitime Yönelik Algı Ölçeği	2	1,05%
Özyeterlilik Ölçeği	2	1,05%
Liderlik Ölçeği	7	3,66%
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)	1	0,52%
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	5	2,62%
Örgütsel Adalet Ölçeği	4	2,09%
Örgütsel Stres Ölçeği	1	0,52%
Yakın İlişkilerde Yaşantılar Envanterinin Kısa Formu Ölçeği (YİYE-II-K)	1	0,52%
Yetişkin Bağlanma Stilleri Ölçeği	1	0,52%
Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği	1	0,52%
Geribildirim Arama Motivasyonu Ölçeği	1	0,52%
Tedavi Motivasyon Anketi Ölçeği	1	0,52%
Sürekli Öfke Tarz Ölçeği (The State Trait Anger Scale (STAS))	1	0,52%
Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımı Ölçeği	1	0,52%
Memnuniyet Ölçeği	1	0,52%
Ekip İlişkilerinin Yararlı ve Yararlı Olmayan Yönleri Ölçeği (EİYÖ)	1	0,52%
Ekipte Motivasyon ve Doyum Ölçeği (EMDÖ)	1	0,52%
“Eğitim Faktörünün Çalışanların Terfileri Üzerindeki Rolünü Değerlendirme” Ölçeği	1	0,52%
Performansa Dayalı Hizmet Sunumu Motivasyon Ölçeği	1	0,52%

İletişim Becerileri Ölçeği	1	0,52%
Stres Kaynağı Ölçeği	3	1,57%
Bilgi Uçurma Ölçeği	1	0,52%
Tıbbi Hatalarda Tutum Ölçeği	1	0,52%
Bireysel İş Yükü Algı Ölçeği	3	1,57%
Yaşam Doyum Ölçeği	1	0,52%
İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	2	1,05%
Vatandaşlık Ölçeği	1	0,52%
Otantik Liderlik Ölçeği	1	0,52%
Cam Tavan Sendromu Ölçeği	1	0,52%
Koçluk Ölçeği	1	0,52%
Pygmalion Algısı İndeksi	1	0,52%
Çalışan Motivasyon Düzeyi Ölçeği	2	1,05%
Bireysel Motivasyon Ölçeği	1	0,52%
İş Performans Ölçeği	2	1,05%
Hasta Memnuniyeti Ölçeği	1	0,52%
Personel Güçlendirme Ölçeği	1	0,52%
Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeği	1	0,52%
Lider Tutum Ölçeği	1	0,52%
Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği	1	0,52%
Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği	1	0,52%
Motivasyon Seviyeleri Ölçeği	1	0,52%
Blais Motivasyon Envanteri	1	0,52%
Hastane Motivasyon Ölçeği	1	0,52%
Hastane Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1	0,52%
Toplam	191	100

3.6.4 Motivasyonla Beraber İncelenen Değişkenler

Araştırılan tezlerde motivasyon dışında incelenen değişkenler sıralandığında: en fazla incelenen değişkenler Motivasyonu etkileyen Faktörler (21 tez çalışmasında), Çalışma Ortamı (3 tez çalışmasında), İş tatmini (8 Tez çalışmasında), Örgütsel Bağlılık (8 tez

çalışmasında), İş stresi (5 tez çalışmasında), Liderlik (11 tez çalışmasında), Örgütsel Adalet (4 tez çalışmasında), Verimlilik (5 tez çalışmasında), Performans (3 tez çalışmasında), İş Yaşam Kalitesi (2 tez çalışmasında), İletişim Becerileri (5 tez çalışmasında), İş Yüğü (3 tez çalışmasında), Eğitim Etkinlikleri (2 tez çalışmasında), İş Verimliliği (2 tez çalışmasında), Performansa Dayalı Ek Ücret (4 tez çalışmasında), Memnuniyet (3 tez çalışmasında), Tükenmişlik (2 tez çalışmasında), Öz yeterlilik (2 tez çalışmasında), İş Motivasyonu (3 tez çalışmasında), Çalışan Motivasyonu (4 tez çalışmasında), Geribildirim (2 tez çalışmasında) değişkenleri olmuştur. Bunların dışında Öznel İyi Oluş, Kurumsal Güven, Şiddet, İş gücü verimliliği, Performans değerlendirme, Kalite standartları, Suç faktörleri, Aleksitimi, İş Güvenliği, Hizmet, Tıbbi Hata Tutumları, Örgütsel Stres, Öfke, Toplam Kalite yönetimi, Yaşam Doyumu, Performansa Dayalı Hizmet Sunumu, Ekipte Doyum Düzeyleri, Ödül sistemi, İş performans, Cam tavan sendromu, Kariyer engelleri, Yöneticilik, Empati, Empati Becerileri, Pygmalion algısı, Kurumsal liderlik, Vatandaşlık, Koçluk, Hizmet içi eğitim, Merhamet Yorgunluğu, Tükenmişlik gibi değişkenler 1'er kez olmak üzere motivasyon ile birlikte araştırmalara dahil edilerek incelenmişlerdir. Aşağıdaki Tablo 5'te Tezlerde Motivasyonla Beraber İncelenen Değişkenlerin Dağılımlarını özetlenmektedir:

Tablo 5: Çalışmalarda motivasyonla beraber incelenen değişkenler

Motivasyonla Beraber İncelenen Değişkenler	Frekans (f)	Yüzdelik %
Motivasyonu etkileyen Faktörler	21	15,79%
Çalışma Ortamı	3	2,26%
İş tatmini	8	6,02%
Örgütsel Bağlılık	8	6,02%
İş stresi	5	3,76%
Liderlik	11	8,27%
Örgütsel Adalet	4	3,01%
Öznel İyi Oluş	1	0,75%
Kurumsal Güven	1	0,75%

Tükenmişlik	2	1,50%
Şiddet	1	0,75%
Performansa dayalı ek ücret	4	3,01%
İş gücü verimliliği	1	0,75%
İş verimliliği	2	1,50%
Performans değerlendirme	1	0,75%
Kalite standartları	1	0,75%
Eğitim Etkinlikleri	2	1,50%
Memnuniyet	3	2,26%
Suç faktörleri	1	0,75%
Aleksitimi	1	0,75%
Öfke	1	0,75%
Öz yeterlilik	2	1,50%
İş Güvenliği	1	0,75%
İş Yüğü	3	2,26%
Hizmet	1	0,75%
İletişim Becerileri	5	3,76%
Tıbbi Hata Tutumları	1	0,75%
İş Yaşam Kalitesi	2	1,50%
Performans	3	2,26%
Verimlilik	5	3,76%
Örgütsel Stres	1	0,75%
Toplam Kalite Yönetimi	1	0,75%
Yaşam Doyumu	1	0,75%
İş Motivasyonu	3	2,26%
Performansa Dayalı Hizmet Sunumu	1	0,75
Ekipte Doyum Düzeyleri	1	0,75
Çalışan motivasyonu	4	3,01%
Geribildirim	2	1,50%
Ödül sistemi	1	0,75%

İş performans	1	0,75%
Cam tavan sendromu	1	0,75%
Kariyer engelleri	1	0,75%
Yöneticilik	1	0,75%
Empati	1	0,75%
Empati becerileri	1	0,75%
Pygmalion algısı	1	0,75%
Kurumsal liderlik	1	0,75%
Vatandaşlık	1	0,75%
Koçluk	1	0,75%
Hizmet içi eğitim	1	0,75%
Merhamet Yorgunluğu	1	0,75%
Tükenmişlik	1	0,75%
Toplam	133	100

3.6.5 Araştırmalarda Kullanılan Veri Toplama Teknikleri

Yazılan tezlerden 92 tezde veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. 15 tez teorik araştırma olarak nitelendirilmiş olup, hepsinde tarihçi metot kullanılmıştır. 4 tez çalışmasında veri toplama tekniği olarak form kullanılmıştır. 1 tez çalışmasında ise psiko-eğitim grup çalışması metodu kullanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 6’da Tezlerde kullanılan veri toplama teknikleri özetlenmektedir:

Tablo 6: Çalışmalarda kullanılan veri toplama teknikleri

Veri Toplama Teknikleri	Frekans (f)	Yüzdelik %
Anket	92	82,14%
Tarihçi metot	15	13,39%
Veri toplama formu	4	3,57%
Çok Boyutlu Psiko-Eğitim Grup Çalışması	1	0,89%
Toplam	112	100

3.6.6 Araştırmalarda Kullanılan Testler

Yazılan tezlerden 97 tezde parametrik test kullanılmıştır. 15 tez non-parametrik nitelendirilmiş olup, 14'ünde tarihçi metot, 1 çalışmada ise destekçi metot kullanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 7'de Tezlerde kullanılan veri toplama teknikleri özetlenmektedir:

Tablo 7: Çalışmalarda kullanılan testler

Araştırma Türü	Frekans (f)	Yüzdelik %
Parametrik	97	86,61%
Non-Parametrik	15	13,39%
Toplam	112	100

3.6.7 Tablodan elde edilen sonuçlar

Sağlık alışanlarında motivasyona etki eden faktörler;

Sağlık alışanlarının motivasyon düzeyleri konusunda en etkili faktörün aylık gelir olduğu tespit edilmiştir (Gümüş,2017). Sağlık işlerinin motivasyonuna etki eden başlıca unsurlar; elde edilen başarılar sebebiyle verilen parasal ödül, yönetimdekilerin tavır ve düşünceleri, sıkıntıların yönetici kişileri ile müzakere edilebilmesi saptanmıştır (Karakuzu, 2013). Bundan başka sağlık çalışanlarının önem verdikleri motivasyon faktörleri ücret, statü, çalışmada bağımsızlık, takdir edilme, çalışılan yerin fiziki koşulları, eğitim ve yükselme imkânı olarak tespit edilmiştir (zgen,2014). Bir diğer çalışmada sağlık personelinin motivasyonunda ücret ve ekonomik koşulların ön planda olduğu, ancak tanınma ve yükselme olanaklarının da çalışan motivasyonunda etkili olduğu belirlenmiştir. Yönetim ve liderlik unsurlarına ilişkin kuramların insan faktörüne önem veren yaklaşımlar sergilemesi motivasyonu arttırıcı eylemlerden olduğu tespit edilmiştir (Kum.2017). Çalışanların, yönetimi teşvik araçlarında sorumluluk alma, karar alma süreçlerinde söz sahibi olma, başarılı olurken terfi alma, bilgi paylaşımı, rahat iletişim kurma ve çalışanlar düzeyinde eşit yaklaşım gibi yöneticiler tarafından desteklenmeye önem verdikleri görülmektedir. Disiplin, zorlama, saygı duyulmayı, değer verilmeyi, yeterli ve adil ücret almayı, başarı üzerine görevlerde yükselme ve yükselme fırsatlarını, motive edici buldukları baskı ve

baskıdan uzak bir yönetim anlayışını önemserler. (Özkan,2018). Dışsal (hijyen) faktörlerin önem derecelerine ait bulgular incelendiğinde, iş güvencesi ve bireysel gelişim ve bilgi için dönemsel eğitimlerin çalışanlar açısından en önemli faktör olarak tespit edilmiştir. Diğer kriterler açısından önem sıralaması şu şekilde devam etmektedir: belirli çalışma saatleri, anlayışlı ve cana yakın üstler, iş arkadaşlarına yardım etmek ve onları cesaretlendirmek, karmaşık olmayan ve rahat iş çevresi, yeterli düzeyde maaş ve ekstra faydalar olarak tespit edilmiştir. İçsel (motivasyon) faktörlerine ait önem sıralaması incelendiğinde en önemli faktörlerin sıralaması şu şekilde elde edilmiştir: Teknik olarak uyumlu çalışma arkadaşları, beceri ve yeteneklere göre düzenlenmiş ücret yönetimi, işin ilgi çekiciliği, işle ilgili kararlar alınırken hissedilen özgürlük, iş yerinde yaratıcılık için tanınan fırsatlar, hedeflere ulaşma azmi, terfi olanakları (Aydın,2019). Çalışanların hijyeni çalışma ortamından çok motive edici bir faktör olarak algıladıkları belirlendi. Çift faktör teorisinde, ilk hastanenin motivasyon ve hijyen faktörlerinin, hizmetin önem ve derecesinde ortalama olarak diğer iki hastaneye göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak çalışan motivasyonunu artıran motive edici faktör ortalamanın altındadır. Çalışan motivasyonunu düşürme nedenleri ise "iş dışında konuşma ve dedikodu yapma", "çalışanların işle ilgili düşüncelerini dikkate almama", "iş stresi", "işyerinde fiziki koşulların kötü olması", "yetersiz ekipman ve ekipman" olarak belirlenmiştir. "Donanım", "yöneticilerin yeniliğe açık olmaması" gibi değişkenlerin olduğu gözlemlendi. Doktorların araç ve gereç eksikliği konusunda hemşirelere göre daha fazla endişe duydukları belirlendi. Görüldüğü gibi güç ihtiyacı, başarı ihtiyacı ve çalışanlar arasında ilişki kurma ihtiyacı olarak sıralanmıştır. Erkek hekimler her üç ihtiyacın da başında gelmektedir. Erkekler ve kadınlar arasında ve doktorlar ve hemşireler arasında "işyerinin ne ölçüde motive edici sağladığı" algılarında önemli bir fark yoktu. Farklı statü, cinsiyet ve eğitim gruplarındaki çalışanların farklı motivasyon araçlarına ihtiyaç duyduğu ve doğru aracı seçmenin daha olumlu sonuçlara yol açabileceği söylenebilir. (Hoplamaz,2011). Örgütsel ve yönetsel teşviklerin sağlık personelinin motive etmede diğer teşviklere göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir. (Ermiş,2010). Yönetimsel motivasyonu etkileyen faktörler ile kişisel motivasyonu etkileyen faktörler arasında zayıf pozitif korelasyonlar, işle ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında zayıf pozitif korelasyonlar ve diğer motivasyonları

etkileyen faktörler arasında zayıf pozitif korelasyonlar vardır. Kişisel motivasyonu etkileyen faktörler ile yönetsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında zayıf bir pozitif ilişki, işle ilgili motivasyonu etkileyen faktörler arasında zayıf bir pozitif ilişki ve motivasyonu etkileyen diğer faktörler arasında zayıf bir pozitif ilişki vardır. İş motivasyonunu etkileyen faktörler ile motivasyonu etkileyen diğer faktörler arasında orta derecede pozitif bir ilişki mevcuttur. (Asan,2010). Doktor ve ebelerde manevi ödülün parasal ödülünden daha etkili bir motive edici olduğu, hemşirelerde ise parasal ödülün ahlaki ödülünden daha etkili bir motive edici olduğu görülmüştür. Yüksek maaşın unvandan daha önemli bir teşvik aracı olduğu görülmektedir. İşlerinin güvenli bir gelecek sunduğuna inansalar da gelecek kaygısı nedeniyle de tereddütlüdürler. Doktorların özel hayatındaki sorunların iş motivasyonu üzerinde çok az etkisi olduğu ve ebeler için daha etkili olduğu ve hemşireler için yarı yarıya etkili olduğu görülmüştür. Hemşire ve ebelerin mesleki yetki ve sorumluluklarından dolayı bağımsız çalışmaya karar vermedikleri görülmüştür. Fiziki çalışma koşulları, üçüncü şahıslardan can güvenliği, yükselme yetki ve olanaklarına sahip olma, adil ve sürekli bir disiplin sistemi ve sağlık hizmeti sunumunda ekiplerle çalışmanın sağlık çalışanları için oldukça etkili motive edici faktörler olduğu anlaşılmaktadır. (Çakar,2013). Motivasyon ile ücret arasında pozitif yönlü ilişki olsa da manevi ödüller daha çok önemsenmekte ve daha etkilidir. Motivasyon ile demografik özellikler arasında ilişki düzeyinin yüksek derecede olduğu gözlenmiştir (Gürbüz,2014). Personelin alınan kararlara katılması, bireylere verilen yetki ve sorumluluğun dengeli dağıtılması, şikâyet edebilme olanaklarının olması, çalışanların kaygı düzeylerinin azaltılması gibi faktörlerin motivasyonu etkileyen en önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir (Okuducu,2014). Ücret sağlık çalışanları için temel motive edici güçtür. Primli ücret uygulaması, kara katılma, ekonomik ödüller, özgür iş ortamı, özel yaşama saygı, değer ve konum, sosyal imkanlar, kararlara katılım, takdir edilmek, terfi olanaklarının varlığı, sosyal güvenliğe sahip olmak, yapılmaya değer bir iş vermek, yetki ve sorumluluk dengesi, iletişim, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, eğitim olanaklarının varlığı sağlık çalışanlarını motive etmektedir (Gül,2014). Hastane personeli yöneticilerin örgüt iklimi araçlarını geliştirmesi gerektiğini düşünmektedir. Bununla beraber demografik değişkenler, çalışma ve kıdem sürelerinin motivasyon faktörleri açısından etkili olmadığı saptanmıştır. Aynı zamanda maddi değişkenler,

vazifelendirilme, alınan kararlara katılma etkileyici unsurlar arasında yer almaktadır (Deniz Aydoğdu,2015). Sağlık personelinin çalıştığı kuruma göre sosyal-psikolojik motivasyon araçları grubu, sosyal katılım, terfi etme olanakları, eğitim olanakları, kariyer geliştirme olanakları, performans değerlendirme, yetki devri ve sorumluluk alma motivasyon faktörlerine verdikleri önem bakımından farklılık olduğu tespit edilmiştir (Özkul Bilen,2015; Aslanadam,2011; Kütük,2016). Çalışanların motivasyonuna etki eden unsurların; medeni durum, vazife belirlenmesi, tahsil düzeyinin ve ücretler olduğu tespit edilmiştir (Geyik,2016; Molla,2018). Motivasyonun verimlilik üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Psiko-sosyal motivasyon, çeşitli konferans, konferans ve eğitimlere katılan personelin bilimsel araştırma olanaklarına erişim sağlamasından olumlu yönde etkilenir. Sağlık çalışanları, emeklerinin karşılığında maddi bir karşılık alamadıklarını söylüyorlar. Sağlık çalışanları arasındaki ücret eşitsizliği huzursuzluğa neden oldu. Personelin yönetim davranışından memnun olmadığı gözlemlenmiştir. Yönetimin personel sorunlarına kayıtsız kalması, çalışan motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz etkiler. Sıhhi tesislerde ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi çalışma ortamının yetersiz fiziksel özelliklerinin yanı sıra mesleki tehlikeler gibi olumsuz faktörler sağlık personelinin hevesini azaltmakta ve verimliliği düşürmektedir. (Kırcı,2013). Çalışanları maddi ve manevi ödüllerle ödüllendirmek, terfi imkanları, adil ücret dağılımı ve yasal alanda eşitlik, ekip çalışması anlayışı ve çalışanlar arasında iletişim, çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınması, fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve iş hayatı arasındaki paralel ilişki, yere bağlı olarak. Maddi ödüller yerine zihinsel ödüllerin motivasyonu artıran faktörler olduğu tespit edilmiştir. (Bektaş, 2014).

3.6.8 Motivasyonla beraber incelenen diğer değişkenler ile ilgili varılan sonuçlar

Motivasyon ile incelenen değişkenler ve sayıları yukarıda Tablo 5'te belirtilmiştir.

Çalışma ortamı değişkeni ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde kaynakların artırılmasının, kurumsallaşma kaynaklı motivasyonu artırdığı, ücret tabanlı performansı azalttığı görülmüştür. Yönetici sağlık çalışanlarının tutumunun iyileşmesinin kurumsallaşma kaynaklı ve işin kendisi (iş yükünün çok olmaması,

uygulama hatası olmaması) kaynaklı motivasyonları artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İnsan gücünün artmasının ise kurumsallaşma kaynaklı, ücret kaynaklı ve işin kendisi kaynaklı motivasyonu artırdığı görülmüştür. Çalışanlar arasındaki iletişiminin ise kurumsallaşma kaynaklı ve tanınma (grup çalışma verimliliği) kaynaklı motivasyonu artırdığı görülmüştür. Bu etkilerin bölüm bazında değişiklik gösterdiği görülmüştür. Ayrıca, hastanelerin motivasyon uygulamalarına bakıldığında ise takdir, terfi, izin ve ücret artışı ve mesleki geliştirme programlarının çalışma ortamına ve motivasyon kaynaklarına bağlı olduğu görülmüştür (Kırmızıarslan, 2019). Çalışanlara yeterli ücret verildiğinde, makul çalışma saatlerine sahip olduklarında, saygı gördüklerinde, takdir edildiklerinde, kendilerine ve gelişimlerine değer verildiğini hissettiklerinde ve yaptıkları iş karşılığında beklentilerinin karşılandığını ve karşılandığını hissettiklerinde çok olumlu olurlar. Vardiyalı çalışma, gece çalışması, fazla mesai, uzun geceler, ekipman eksikliği, ağır iş yükü, enfeksiyon riski, teknolojiye ayak uyduramama, personel yetersizliği, çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler motivasyonlarını olumsuz etkiler (İhsan Acun, 2014). Çalışan motivasyon aracıyla ilişkilendirilen ekonomik araçtan ekonomik faydadaki artışın teşvik edici olduğu sonucuna varılmıştır. Hemşireler için artan maddi faydaların yanı sıra psikososyal araçların tanıtılması ve takdir edilmesi gibi motivasyonel araçların da motivasyonu artırdığı sonucuna varılmıştır. (Aksakal, 2018). Cam tavan sendromu algı seviyesi yükseldikçe iş motivasyonu seviyesinin düştüğü istatistiksel olarak anlamlı ifade edilmiştir. (Aybike Bilkay,2017).

Çalışma motivasyonları ve öznel iyi oluş düzeylerinin pozitif yönlü bağlantılı olduğu görülmüştür (Ünlü,2020).

Katılımcıların düşük iş tatmin düzeyinde oldukları ve kurumsal güvenlerinin kısmen olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların içsel motivasyonlarının yüksek ancak dışsal motivasyonlarının bulunmadığı, genel motivasyonlarının orta düzey seviyesinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ve kurumsal güven faktörleri ile çalışanların motivasyonları arasında olumlu yönlü ve manalı ilişki olduğu, iş tatmini ve kurumsal güveninin çalışan motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Mutlu,2018). Çalışanlar için yetkilendirme ve sorumluluk, hedef uyumu, karar alma süreçlerine katılım, iletişim gibi örgütsel yönetim faktörlerinin ücret gibi ekonomik faktörlerden

bağımsız olarak iş, değer ve statü gibi psikososyal faktörlerden daha önemli olduğu görülmüştür (Çolak Alsat, 2016). Çalışanlarda meslek hastalığı ve iş kazası (en az bir ve en fazla 10 ve üzeri) görülme sıklığının %30 olduğu görülmüştür. Öte yandan, %72 oranında fiziksel veya sözlü şiddet gözlemlendi. Ankete katılanların fiziksel ve psikolojik şiddete maruz kalma motivasyonlarının azaldığı gözlemlendi. Çalışanlara terfi imkanları sağlamak, adil ve liyakata dayalı ödül ve terfi ilkesini takip etmek, çalışanların ücretlerini gözden geçirmek ve aktif olarak güncellemek, işyeri fiziki imkanlarını iyileştirilmeli ve mevzuata uygun olarak belirlenmelidir. Acil tıbbi hizmet sunucularının motivasyon düzeyleri ile iyilik halleri ve iş tatminleri arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. (Berkiten, 2020)

Motive edici faktörler ile tüm bağlılık türleri arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların genel motivasyon düzeyleri ve hijyen motivasyon faktörleri ile bağlılık türleri arasında da pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Yılmaz,2018). Bu değişkenle ilgili başka bir tezde hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve motivasyon ilişkisi incelenmiş ve hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasında olumlu bağlantı olması sonucuna ulaşılmıştır (Sert,2020). Sağlık alanında çalışanlar emeklerinin karşılığında takdir ve saygı isterler. Adil, ölçülebilir ve tutarlı bir şekilde kullanılırsa, devlet ödülleri ve takdirini kazanma mekanizmaları önemli bir teşvik kaynağı olabilir. Ücretler adil veya dengeli değildir ve performansa göre ödeme sistemi ile çalışanlar arasındaki ücret farkı çalışan motivasyonunu olumsuz etkiler. (Doğan,2015). Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğuna inanılmaktadır. Örgütsel bağlılığın artmasının hemşire motivasyonunu artırdığı ve motivasyonu yüksek hemşirelerin örgütsel bağlılığını arttırdığı gözlemlenmiştir. (Ünal,2014). Yetersiz ücret düzeyleri ve adaletsiz dağılım algısı çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemede en önemli etkenlerden biridir. Ek performansa dayalı ödeme sistemleri, öncelikli olarak ele alınması gereken tatmin edici olmayan bir konu olarak belirlenmiştir. Çalışanlar, ek ödeme sisteminin acente içinde çalışanlar arasında adaletsiz bir şekilde dağıtıldığını düşünmekte ve durumun çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini de olumsuz etkileyebileceğini söylemektedir. Duygusal ve normatif bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişki varken, kalıcı bağlılık ile performans arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanların

yüksek düzeyde iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkiler. (Bağcıoğlu,2017). Sağlık çalışanlarının bilgi uçurma davranışı üzerindeki en büyük etkinin örgütsel bağlılık algıları olduğu sonucuna varılmıştır (Sarıdiken,2021). Çalışanlara yöneltilen sorulara yanıt olarak sonuçlar, örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerinde anlamlı ve olumlu (yüksek düzeyde) bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. (Caner,2019).

Sağlık personelinin tükenmişlik algısının motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sağlık personelinin duygusal tükenmişlik, umursamazlık ve başarısızlık algılarının yüksek olması, motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Özdemir,2019). Hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ile yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, sigara ve alkol kullanımı, kurumda çalışma süresi, iş türü, uzmanlık alanı seçme nedenleri, konferans/seminer faaliyetlerine katkı ve alt kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Tükenmişlik Ölçeğinin Boyutları. Tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutu ile genel sağlık durumlarını, haftalık çalışma saatlerini, gönüllü meslek seçimlerini, duyarsızlaşma ve ruh sağlığını nasıl değerlendirdikleri ve aynı mesleği tekrar seçmeleri, kişisel başarı ölçekleri ve bunları nasıl değerlendirdikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Akıl sağlıklarının genel değerlendirmesi. Hemşirelerin motivasyonel araçlardan beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı görülmektedir. Beklenen düzeyler ile mevcut puanlar arasındaki fark anlamlı değildi çünkü memur oldukları için işten atılma riskleri yoktu. Diğer tüm motivasyon araçları için, beklenen ve mevcut yeterlilik puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıydı. Motivasyon araçları ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal tükenme ölçeği ve maaş düzeyi, işi sevmeye derecesi, takdir edilme durumu, tatil ve tatil durumu, sevilme durumu, hastane kalitesi bakım, eğitim ve öğretim durumu, yönetici düzeyi. Anlaşmazlık ve çatışmada yöneticilerin ilişki durumu, fazla çalışma durumu, uzlaşma durumu, başarı, takdir ve ödül adaleti, verimliliği etkileyen araç ve gereçlerin durumu, çalışanlar arasındaki görev atamalarındaki netlik derecesi, karar almaya katılma fırsatları ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar var. Tükenmişlik alt boyutu olan bireysel başarı ölçeği ile özendirme araçları arasında yer alan yaptığı işi sevmeye, takdir görme, ekip arkadaşları ile anlayış içinde olma, amirler ile olan ilişki, çalışanlara verilen yetki ve

sorumluluk, eğitim olanakları arasında istatistiki anlamlı ifade edilecek ilişki mevcuttur (Taşkıran, 2013).

En sık yapılan şiddet biçiminin %58,9 ile sözlü şiddet olmasının yansıması, en fazla hastanın etrafındakiler tarafından yapıldığı saptanmıştır. Eğitim durumlarına göre işe isteksiz gitmeleri ve katılımcıların cinsiyetlerine göre gün içinde yaptıkları işi erken bitirme arzuları arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Ataş,2019).

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin doktorun cinsiyeti, medeni durumu, özel hastanede çalışma durumu, eşin çalışıp çalışmaması, eşin doktor olup olmaması ve doktorun sabit maaş değişkenlerini motivasyon algıları açısından etkilemediği belirlendi. Yaş ve unvan parametreleri dikkate alındığında ise performansa dayalı ek ödeme sisteminin iktisadi, sosyo-psikolojik, örgütsel ve yönetsel araçları açısından doktorların motivasyonel algılarında farklılıklara neden olduğu görülmektedir. Doktorların aylık performanslarına göre belirlenen ek gelir parametreleri motivasyon algılarını ekonomik araçlar açısından etkilerken psiko-sosyal, organizasyon ve yönetsel araçlar açısından etkilememiştir (Kolaylı,2016). Sağlık çalışanları ek ödemenin yeterli olmadığına inanıyor. Ek ücret kabul etmek ile çalışma saatlerine uymak arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. Ek ödeme, çalışanın hastaya karşı görevlerini yerine getirmesi, yönetime karşı tutumu, çalışanın işini sevmesi, kamu hizmetini temsil eden bir organ olarak motivasyonu, ekipmanını koruma arzusu, disiplin kurallarına uyma, gerekli yetkileri kullanması nedeniyledir. Görevleri, sorumluluk almaya istekli olma, hasta haklarına saygı gösterme, çalışanlar arasında güven duygusu, ekip çalışması, kendini geliştirme arzusu, çalışanlar arasında rekabet etme arzusu ve örgütsel hedeflere ulaşma arzusu vardır. Ek ödemelerin kaldırılması çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Ayrıca, tamamlanan görevler ile meslektaşlara kıyasla tatmin edici ek ödemeler bulma arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Savran,2014). Sağlık çalışanı performansı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalıştığı kuruma bağlılık, yaptığı işi sevmeye, devlet memuru temsilciliği olma, görev için gereken yetkiyi kullanma, ek ücretli çalışma saatlerine bağlı kalma, sorumluluk almaya istekli olma , Kurumsal çıkarları gözetmek, çalışanlar arasında güven, ekip çalışması Çalışma uyumu için genel istek, örgütsel hedeflere ulaşma isteği üzerinde etkisi olduğu, tam tersine ek ödemelerin hastalara yönelik tutumları etkilemediği tespit

edilmiştir. Yöneticiler yaptığı işi yapan, disiplin kurallarına bağlı, hasta haklarına saygılı, kendini geliştirme ve çalışanlar arasında rekabet etme arzusuna sahip. Sağlık çalışanlarında performansa dayalı prim ödemelerinin kaldırılmasının motivasyonu olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Başar, 2014). Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, performanslarının adil bir şekilde ölçülmediği ve değer görmediği tespit edilmiştir. Genç çalışanların motivasyonel faktörlere yaşlı çalışanlardan daha fazla değer verdiği ve çalışan performans değerlendirmesi konusunda rehberlik ihtiyacının kariyer hedefleri, eşit muamele, verimlilik ve işyeri güveni ile doğru orantılı olduğu anlaşılmaktadır. (Baday,2016).

Çalışanların ücret düzeyleri, kadın çalışanlar ve vardiyalı çalışanlar için çocuk bakımı ve ulaşım sorunları, gerektiğinde yıllık izin kullanamama, çalışan başına düşen hasta sayısının fazla olması, sorumluluk ve tanım karmaşası, hak eksikliği vb.- hizmet içi eğitim ve sempozyumlar, stresli Çevre, iletişim için motivasyon eksikliği olumsuzdu ve katkıda bulunan faktörler olarak belirlendi. (Kaplan Cönger, 2018). Motive edici faktörlerden gelişim, maaş ve değerlendirmenin çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin algılarını etkilediği tespit edilmiştir. (Koyuncuoğlu,2016). Performans değerlendirme sistemi incelendiğinde yaş grubu, meslek unvanı, departman ve yönetici pozisyonunda olup olmama açısından performans değerlendirme sistemine bakış açılarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Motivasyon ise cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, kurumda geçirilen süre, iş unvanı, bölüm, yönetici pozisyonunda olup olmama ve motivasyon düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Yine özel, kamu ve üniversite hastaneleri arasında performans ve motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak, performans değerlendirme ile motivasyon arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. (Doğuç,2017). Hekim performans sisteminde hekimlerin tatil ve dinlenme sürelerinin kısılması ve ücret eşitsizliği nedeniyle motivasyonun düşük olması iş motivasyonunu etkileyen başlıca olumsuz faktörler olarak belirlenmiştir. (Kızılay,2019). GATA'da çalışan hemşirelerin performans düzeyleri "yüksek", motivasyon düzeyleri ise "orta" bulunmuştur. Hemşirelerin içsel motivasyonu arttıkça görev performanslarının, çevresel performanslarının ve genel iş performanslarının arttığı belirlendi. Dışsal

motivasyonları arttıkça, durumsal performans ve genel iş performansı ve iş motivasyonu, görev performansını, durumsal performans ve genel iş performansını artırır. (Nuray Çağan,2012). Ekonomik, psikososyal, örgütsel ve yönetsel teşvik araçları ile performans arasında önemli ilişkiler gözlemlenmiştir. Çalışanların motivasyon araçlarına yönelik algılarının olumlu olduğu ve çalışanların performanslarını etkileyen en önemli motivasyon aracı olarak finansal motivasyon araçlarını tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. (Torun,2013).

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının olumlu bağlantılar içinde olması, içsel motivasyon araçları ile iş tatmini arasında bağlantı olmadığı, dışsal motivasyon araçları ile iş tatmini unsurlarının olumlu ilişkini sergilediği sonucuna varılmıştır. Bunun yanında X ve Y Kuşağı çalışanı olmanın, içsel ve dışsal motivasyon ile iş tatmininde etkili bir faktör olmadığı görülmüştür (Narman,2019).

Hastane iş göreninin iş stresinin motivasyonları değişkenleri arasında düşük oranda bağlantı saptanmış ve bu bağlantının olumsuz yönde olduğu belirlenmiştir. (Özdil,2019). Çalışanların stres algılarıyla cinsiyetleri arasında eğitim öncesi anlamlı bir farklılık olduğu, ancak eğitim sonrası bu farklılığın ortadan kalktığı görülmüştür. Eğitim öncesi çok boyutlu iş motivasyonu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş bu farklılık eğitim sonrası değişmemiştir. Eğitim öncesi çok boyutlu iş motivasyonu ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ancak eğitim sonrası anlamlı bir farklılık ortaya çıktığı görülmüştür. Yapılan eğitimlerin sağlık çalışanlarının İş Stresi, Algıladıkları Stres ve Çok Boyutlu İş Motivasyonu puanlarına olumlu yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Yapılan psiko-eğitim uygulamasının iş stresini ve stres algısını azaltmada, motivasyonu artırmada faydalı olduğu ortaya çıkmıştır. İş stresi ile çalışma yılı arasında eğitim sonrası anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (Gündüz,2019). Motivasyon ile örgütsel stresin ortalama ve olumlu yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Âdem, 2019). Cerrahi hemşirelerinden 48'i (%30,0) 33-37 yaş grubunda, 84'ü (%52,5) evli, 117'si (%73,1) lisans mezununun 83'ü (%51,9) 12 yaş üzerinde, 101'inin %63,1'i çalıştıkları cerrahi gruptan memnun, 105'i (%65,6) 40 saatten fazla çalışıyor, 62'si (%38,8) gündüz çalışıyor, 75 kişiden %46,9'u çalışma saatlerinde sorun yaşamıyor, 52'si %32,5'i meslek seçimi yaparken isteyerek bu mesleği seçmiştir. (Öcal, 2014). Stres Kaynağı Ölçeği sonuçlarına göre, hemşirelerin

yaş grubu, medeni durum, eğitim durumu, çalıştıkları bölüm, bölümdeki konumları, mesleğe giriş nedeni, haftalık çalışılan saat, ek gelir, iş türü, fiziksel durum gibi kriterlere veya hemşire veya aile üyesinin kronik hastalığı gibi kriterlerin arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamadı. Hemşirelerin %56,3'ü sosyal baskı nedeniyle hastalanmaya, %49'u iş stresi nedeniyle hastalanmaya, 51'i kendini açıklama yöntemlerinin yarattığı baskı nedeniyle hastalanmaya eğilimlidir ve 45 %'si fiziksel ortamdan kaynaklanan stresörlerdir, Hastalığa yakalanma olasılığının oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadın hemşirelerin sosyal baskı düzeyinin erkek hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 10-19 yıl toplam mesleki hizmete sahip hemşirelerin kendi açıkladıkları stres puanları diğer gruplara göre daha yüksekti. Haftalık çalışma saatleri ile hemşirelerin içgüdüsel motivasyon puanları arasındaki anlamlı ilişkinin olması haftada 40 saatten fazla çalışan hemşirelerin başarıları ve işlerinden duydukları tatmin ile daha az ilgili olduklarını göstermiştir. Kendi inanç, değer ve amaçlarına göre hareket eden kadın hemşirelerin daha fazla motive oldukları görülmektedir. Ek geliri olmayan hemşireler, işte sağlayacağı başarı ve tatmini daha az önemserler. Toplam stres etkeni ölçeği puanı, içsel benlik kavramı alt grubundaki ve hedef içselleştirme alt grubundaki puanlarla önemli ölçüde pozitif bir ilişki içindeydi. Yaptığı işten elde edecekleri başarı ve doyumunu daha az önemseyen hemşirelerin kendini yorumlama biçiminden kaynaklanan stres düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir (Güleşen, 2014). Acil servis hemşirelerinde stres boyutu oldukça büyüktür. Hastalık geliştirme eğilimindedirler. En düşük stres düzeyi ise bölümünden memnun olan hemşirelerde görüldü. Mesleğe girmek için gönüllü olan hemşireler tüm stresörlerden en az etkilenen gruptur. Çalışma saatlerinden memnun olmayan hemşireler diğer gruplara göre en fazla stresli olanlardır. Yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşireler daha çok dışsal motivasyonlarla (çevreye değer verme ve saygı duyma) motive olmaktadır. Hemşireler iş yerinde çevreleri tarafından takdir ve saygı görmekte ve görevlerinden memnundurlar. Mesleğe gönüllü olarak giren hemşireler, işte başarıya ve iş tatminine değer veren, aynı zamanda kurumunun başarısına hiçbir karşılık beklemeden katkıda bulunmaya istekli bireylerdir. Çalışma saatlerinden memnuniyet arttıkça hemşirelerin öz motivasyon düzeyleri de arttı. Kronik hasta hastaları olan hemşireler, işteki başarı ve iş tatmini konusunda daha az endişe duymaktadır (Söylemez Bayram, 2010).

İşgücü verimliliği ile ilgili tez sonucuna göre örgütsel ve yönetsel, ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının etkililiği arasında kuvvetli ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu saptanmıştır (Yıldırım,2016).

İş yükünün motivasyonu ters yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sağlık çalışanları iş yükü arttıkça daha az motive olurlar (Kahveci, 2016).

Çalışmaya katılan çalışanın beklentilerini karşılayan bir ödül almak ile çalışanın verimliliğini artıran, işini seven, ilgi ve çalışma isteğini artıran bir ödül alması, işyerinde beklentilerini karşılayan bir ödül alması arasında istatistiksel farklılıklar mevcuttur. Ayrıca işyeri perspektifinden ahlaki ödül beklentileri, önemli unvanları daha yüksek ücretli işlere karşı tercih etme ve çalışanların kariyer motivasyonları için önemli olan ilerleme fırsatlarını algılamaları arasında da anlamlı ilişki mevcuttur (Duman,2011).

Öğrenciler yüksek motivasyona sahiptir ve temel becerilerde (fiziksel muayene, tıbbi kayıtlar gibi) uzmanlaşırlar. Eğitim sürecinde de öğrenci memnuniyetinde artış olmuştur. Amaca yönelik planlama ve uygun eğitim ile “standart hasta uygulaması” klinik öncesi eğitimde başarıyla kullanılabilir (Yardım, 2016). Araştırmalar, insan kaynakları yönetiminde koçluk yöntemlerine ilişkin görüşler ile geri bildirimin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin görüşler arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu ilişkinin cinsiyet, medeni durum ve yatış süresi değişkenleri arasında farklılık göstermediği, ancak yaş, iş unvanı, mesleki deneyim ve son mezun olunan okul değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. (Örs,2019).

Pediatric doktorlarla hemşirelerin cinsiyet ve medeni durumlarının motivasyon düzeylerinden anlamlı bir farklılık göstermediği, istedikleri hastane biriminde çalışan katılımcıların motivasyonlarını etkilenmediği, iş gördükleri hastane dolayısıyla motivasyon düzeylerinin değiştiği görülmüştür. Hemşirelerin motivasyonel faktörlerden pediatri doktorlarına göre daha fazla etkilendiği görülmüştür. Çalışma süresinin artmasının motivasyonu artırdığı, kadınlarda erkeklerden daha yüksek yaşam doyumunun, evli katılımcıların bekar katılımcılardan, hemşirelerin pediatri doktorlarından daha yüksek olduğu ve katılımcıların yaşam doyumlarının zaman içinde değiştiği belirlendi (Çelik,2014). Çalışanların personel güçlendirme algılarının

mesleki kıdeme, çalıştıkları kurumda çalışılan saate, yaş grubuna, iş türüne, eğitim durumuna ve gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının iş doyum düzeylerinin yaş grubuna, mesleki niteliklerine, iş türüne ve algılanan gelir düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin cinsiyet, kıdem düzeyi, iş türü ve algılanan gelir düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca, sağlık personelinin yetkilendirilmesi, iş tatmini ve iş motivasyonu düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Yüksel,2015).

Çalışanlar arasındaki ilişkilerin uyumu, belirli bir süre sonra kıdemin artması, teknik imkânların azalması, iletişim ve benzeri işler, fiziki şartların rahatlığı, çalışma saat ve koşullarının yasal olarak düzenlenmesi, tatmin edici ücretler, takdir değişkenleri iyileştirme gücünü, iş verimliliğini artıran unsurlar olarak belirlenmiştir. Her iki hastanedeki çalışanlar, terfi fırsatları ve iletişim nedeniyle artan iş yükü ile çalışma ortamlarının iyi olduğunu hissettiler. Ayrıca çalışma ortamının maddi koşullarının yüksek olmadığı, izin ve vardiya düzenlemeleri, takdir ve ücretlendirme konusunda memnuniyetsizliğin olduğu tespit edilmiştir (Gürsoy,2017). Motivasyon ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışan verimliliğini sağlamak için yönetim faktörlerinin ekonomik faktörlerden daha önemli olduğu tespit edilmiştir. (Bozkurt, 2014). Sağlık çalışanlarının ücretlerinden memnun olmadıkları, çalıştıkları kuruma ait olduklarını düşündükleri, yaptıkları işin değerli bir iş olduğuna inandıkları, çalışma koşullarının performans ve motivasyonlarını etkilediği, fazla mesai ve iş yüklerinin çalışan verimliliğinin düşük olmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Sosyal tesisler, eğlence mekanları, mesleki eğitim ve kariyer planlaması konularında kurumsal destek beklentisi olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon araçları sıralamasında ilk sırada "ücret, sosyal haklar, manevi ödüller 'den sonra "eğitim ve terfi imkanlarının, eğitim ve terfi yoluyla terfi imkanlarının sağlanmasının çalışanları motive etmede önemli motivasyon araçları olduğu" gözlemlendi. (İzgi, 2016). Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve üretkenliği çalışma ortamına göre değişir. Çalışanların özelliklerine uygun görevlere katılımı ile çalışma ortamı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Sağlık çalışanlarının etkin ve verimli çalışması, kuruluşların hedeflerine

ulaşması için bir ön koşuldur. Sağlık çalışanları emeklerinin değerli olduğunu bilmeli, ücret düzeyleri ile motivasyon ve verimlilik arasında doğrusal bir ilişki olduğu, motivasyonun yönetim için çalışanların iş memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynadığı ve verimlilik ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. (Eyigün,2015). Ücretler, bireyleri temel ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya motive eden ekonomik faktörlerden biridir. Ücretler, çalışan motivasyonu ve verimliliği üzerinde diğer faktörlerden daha büyük bir etkiye sahiptir. Çalışanlara günümüz ekonomik koşullarına uygun, adil, dengeli ve maaşlar vermek, çalışanları düzenli olarak eğitmek, çalışanlara değer vermek, başarılı çalışmalarını takdir etmek, çalışanların kâra katılmalarını sağlamak veya performansları, yükselmeleri ve yükselmeleri için gereken ikramiye veya ek ücretler vermek. Motivasyonun ve verimliliğin artmasına yol açar. Sağlık tesisi yöneticilerinin liderlik davranışları, çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini etkilemektedir. Çalışanların fiziksel durumunun iyi olması, çalışanların motivasyonunu ve organizasyonun verimliliğini artırabilir. İş rotasyonunun sağlık çalışanı motivasyonu ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığı henüz sonuca varılamamıştır. (Özgüler,2015). Sağlık çalışanlarının ücretlerinden memnun olmadıkları, çalıştıkları kuruma ait olduklarını düşündükleri, yaptıkları işin değerli bir iş olduğuna inandıkları, çalışma koşullarının performans ve motivasyonlarını etkilediği, fazla mesai ve iş yüklerinin çalışan verimliliğinin düşük olmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Sosyal tesisler, eğlence mekanları, mesleki eğitim ve kariyer planlaması konularında kurumsal destek beklentisi olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon araçları sıralamasında ilk sırada "ücret, sosyal haklar, manevi ödüller" den sonra "eğitim ve terfi imkanlarının, eğitim ve terfi yoluyla terfi imkanlarının sağlanmasının çalışanları motive etmede önemli motivasyon araçları olduğu" gözlemlendi. (Tuncay Sav, 2014)

Motivasyon kaynakları ile performans değerlendirme sistemi algıları değişkenleri arasında anlamlı bağlantı bulunmuştur. Motivasyonun iç ve dış benlik, hedef içselleştirme, araçsallık ve içgüdüsel faktörlerinin sistem algısının paylaşım, değerlendirme süreci, işçiye, kuruluşa, cemiye katkı faktörlerine olumlu etki ettiği saptanmıştır. Çalışanlar içsel motivasyona daha fazla önem vermektedir. Kuruluşa katkı değişkeni bu bağlamda en üst sırada yer almaktadır (Aytur Özen,2016).

Sağlıkta kalite standartlarının çalışan motivasyonu kısmen etkilediği görülmüştür. Sağlıkta kalite standartlarının yönetsel süreçleri boyutunun, çalışan motivasyonunu sadece psikolojik ve sosyal araçlar kullanılarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ancak motivasyon araçlarından ekonomik araçlar ve örgütsel-yönetsel araçların kullanılmasının çalışan motivasyonunu etkilemediği bulunmuştur. Ancak sağlıkta kalite standartlarının eğitim süreçleri boyutunu, motivasyon araçlarından psikolojik ve sosyal araçlar kullanılarak etkilemediği, çalışan motivasyonu ekonomik ve örgütsel-yönetsel araçlar kullanılarak pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmektedir (Konca,2021)

Suç faktörleri ve motivasyon arasındaki ilişki, hükümlüler arasında yapılan araştırma sonucu ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çıkan sonuca göre kadın ve erkek hükümlüler arasındaki bazı demografik özellikler ve suçta etkili olabilecek diğer faktörler ile öldürme motivasyonlarının farklılaştığı orta çıkmıştır. Sosyo-demografik özellikler açısından kadın ve erkek hükümlü grubu arasında meslek ve medeni durumları dışında diğer özellikler bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Aile içi şiddet ve çocukluk istismarı incelemesinde beklenildiği gibi eş tarafından görülen fiziksel şiddet karşılaştırmasında anlamlı fark varken diğer aile içi bulgularında kadın ve erkek hükümlüler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bununla birlikte iki grup arasında cinsel istismar ve duygusal istismar karşılaştırmalarında anlamlı farklılık bulunmuştur (Çakır Gönen,2015).

Aleksitimi (Aleksitimi ya da duygu körlüğü-duyguları tanımlama ve açıklama konusunda subklinik yetersizlik ile karakterize kişilik oluşumudur) ve Öfke değişenleri ile ilgili araştırma sonucu alkol bağımlısı hastalarda tedavi motivasyonu ve aleksitimi ilişkisinde literatür ile uyumlu olmayan bir bulgu elde edilmiştir. Aleksitiminin duyguları ifade etme güçlüğü bileşeni fazla olanlarda özellikle alkol bağımlılığında tedavi motivasyonunda önemli bir alan olan içsel motivasyonu artırdığı tarzında bir bulgu saptanmıştır. Tedavi Motivasyonu ile anksiyete arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Cengisiz,2013).

Hemşirelerin uzaktan hizmet içi eğitim etkinliklerine yönelik olumlu algılara sahip olduğunu, iş motivasyonlarının yüksek olduğunu, uzaktan pedagoji anlayışı ile iş

motivasyonları arasında çok ileri düzeyde anlamlı, zayıf ve pozitif bir ilişki mevcuttur (Akgöz,2021). Çalışanların eğitimi terfi için temel faktör ve gerekliliktir olarak gördükleri, ancak çalıştıkları kurumda siyasi görüşleri, tanıdıkları, akraba ve arkadaşlarla ilişkileri, nepotik (siyasi yakınlık), yönetimle uyum ve iyi ilişkileri yükselme için objektif kriterlere karşılık tercih edildiği görüşünde oldukları tespit edilmiştir (Çetin, 2015). X hastane çalışanlarının motivasyonlarının kişisel özelliklerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Çalışanların motivasyonu; sosyokültürel yapıya, şehrin kozmopolitliğine, şehir nüfusunun homojenliği veya heterojenliğine, çalışanların homojen veya heterojenliğine, şehrin göç durumuna, ücret seviyelerine ve işgücü piyasasındaki istihdam oranlarına vb. faktörlerden sebebiyetle farklılaşmaktadır (Uygun,2015). Örgütsel bağlılığın yurttaşlık davranışı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Örgütsel ve yönetim araçları ile ekonomik araçlar arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışan gelişimi açısından eğitim ve artan motivasyonun performans düzeylerine olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir (Bayar,2019).

Öz yeterlilik değişkeni, 18-24 yaş aralığında olan hemşirelerin motivasyon kaynakları alt boyutlarından “araçsal” ve “dış benlik” alt boyutu açısından diğer yaş gruplarına göre daha yüksek motivasyona, 11-15 yıllık mesleki tecrübeye sahip hemşirelerin yüksek öz yeterlilik algısına sahip olduğu ve algının çalışılan hastaneye göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşıldı. Cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, gelir ve haftalık çalışma saatinin öz-yeterlilik ve motivasyon alt boyutları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür (Sağ,2019). Pygmalion algı aralığı içinde çalışanların yöneticilerin beklentilerine ilişkin algılarının kendi motivasyonlarını etkilediği tespit edilmiştir. Analiz, liderlik ve öz-yeterlilik ölçeklerinin sağlık çalışanlarının yönetsel beklenti algıları ile sağlık çalışanı motivasyonu arasında aracılık ederek liderlik ve öz-yeterlilik ile sağlık çalışanı motivasyonunu da etkilediğini göstermiştir (Sezgin,2018).

İş doyumuna; cinsiyet, sahip olduğu mevki, ebeveynlik unsurlarının etki ettiği saptanmıştır. Diğer demografik özellikler ve çalışma süresinin motivasyona etki etmediği tespit edilmiştir (Yapıcıoğlu,2019). Motivasyon boyutundan yönetim uygulamaları, kişisel özellikler ve işle ilgili özelliklerin belirlenmesi dışsal tatmin

üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahipken, çalışma ortamı boyutunun dışsal tatmin ve iş tatmini üzerinde pozitif ancak anlamlı bir etkisi olmamıştır. Ayrıca motivasyonun iş tatmini üzerinde anlamlı bir pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. (Alper, 2018). Motivasyon ve başarı, performans ve verimlilik arasındaki doğru orantılı ilişki mevcuttur. Çalışanların motivasyon düzeyleri de iş doyumlarını doğrudan etkiler. Çalışanlar bir iş ortamında gerekli araç ve yöntemleri kullanmak için yeterince motive olurlarsa, daha üretken, verimli ve performanslı olacaklardır. (Aksoy, 2018) Cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek türü, ek iş ihtiyacı ve diğer şirket içi çalışanlarla ilişkilere dayalı olarak dış iş tatmini ortalama puanları arasında istatistiksel farklılıklar vardı. Medeni duruma göre yaş, hastane, çalışılan toplam çalışma saati, hastanede toplam çalışma saati, aylık gelirin yeterli olup olmadığı, kurum yöneticileriyle olan ilişkilerine göre iç, dış ve genel iş doyumunu benzer olup, istatistiksel fark yok. Dışsal motivasyon, dışsal motivasyon, dışsal koşullanma, içsel motivasyon azalması ve içsel motivasyon eksikliği puan ortalamaları cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sayısı, meslek türü ve toplam çalışma saatleri açısından istatistiksel olarak farklıydı. Hastaneler, ekstra çalışmaya ihtiyaç duyar. Yöneticiler arasında aylık gelirin yeterliliğine, kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilere ve şirketle ilişkilere dayalı olarak genel motivasyon, içsel motivasyon, içsel başarı motivasyonu ve içe dönük dışsal motivasyon puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktu. Genel iş tatmini ile içsel iş tatmini puanları ile genel motivasyon puanları arasında anlamlı bir pozitif ilişki vardı. Dışsal iş tatmini puanları ile genel motivasyon puanları arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. Genel iş doyumunu puanları, içsel ve dışsal doyum alt gruplarındaki puanlarla pozitif olarak ilişkiliydi. Genel motivasyon puanları ile motivasyon alt boyut puanları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur. Dışsal iş tatmini boyutu ile genel motivasyon puanları ve motivasyon alt boyutu puanları arasında orta veya güçlü bir pozitif ilişki vardı. (Sina,2019). İş doyumunu ile değerlendirilen merhamet yorgunluğu değişkeninin sonuçlarına göre; merhamet yorgunluğu puanları demografik değişkenlere göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadı. Merhamet Yorgunluk Skoru ile sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi ve toplam çalışma saatleri karşılaştırıldığında önemli farklılıklar tespit edildi. Medeni duruma, yaşa ve hastanelerde ve bölümlerde geçirilen süreye bakıldığında önemli farklılıklar bulundu. Medeni duruma, yaşa ve hastanelerde ve bölümlerde geçirilen süreye bakıldığında

önemli farklılıklar bulundu. Sağlık çalışanları fonksiyon ve sektör bazında karşılaştırıldığında önemli farklılıklar tespit edildi. Farkındalık alt boyutu iş tatmininden, empati alt boyutu motivasyondan olumlu etkilenmiştir (Kışmır,2019).

Liderlik değişkeni ile motivasyon incelendiğinde servis sorumlularının toplam liderlikleri ile hemşirelerin içsel motivasyonları, dışsal motivasyonları ve toplam iş motivasyonlarının kuvvetsiz ama olumlu yönde bağlantı olduğu saptanmıştır (Ardil,2019). Motivasyon açısından hastaneler arasında bir farklılık gözlemlenmemiştir (Nur Şeker,2021). Kamu hastanesi çalışanlarının EİYÖ ve EMDÖ düzeylerinin özel hastane çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görüldü. Dönüşümcü liderlik, özel hastanelerde kamu hastanelerine göre daha etkilidir. Katılımcıların eğitim durumunun motivasyonlarını ve memnuniyetlerini etkilediği tespit edilmiştir. Ek olarak, 18 ila 25 yaş arasındaki hastane çalışanları daha dönüşümcü liderler olma eğilimindedir. Çalışma, dönüşümcü liderlik, ekiplerdeki motivasyon ve memnuniyet düzeylerinin ve ekip kullanışlılığının kamu ve özel hastane demografisinden bağımsız olduğunu buldu. Sadece kamu hastanelerinde çalışan kadın çalışanların, kamu hastanelerinde çalışan erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik algılarına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Genel olarak, çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderlik kavramının EİYÖ için etkili olduğu bulunmuştur (Türk Kılıç, 2021). Araştırmada, meslek lisesinden mezun olan hemşirelerin, yöneticilerin liderlik davranışı algıları üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin ameliyathanede görev yaptıkları yıl sayısına göre liderlik davranışlarına ilişkin algılarının anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma, ameliyathanelerde çalışan 26-30 yaşındakilerin, yöneticileri hakkında önemli ölçüde daha fazla motive ve olumlu olduğunu buldu. (Tepe,2016). Yöneticilerin uygulamanın yönlendirmediği, ikramiye sistemlerinin gözden geçirilmesi gerektiği, takdir edilecek ve uygulanacak teşvik araçları gibi ahlaki beklentilerin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. (Özdemir, 2016). Araştırmalar, başhemşirelerin liderlik davranışlarının çalışanların motivasyon memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ancak çalışanların motivasyona olan dikkatlerini etkilemediğini göstermektedir. (Soyluer,2010). Otantik liderlik, iş performansı ve çalışan motivasyonu arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. Örgütlerdeki yöneticilerin otantik liderlik, iş performansı ve motivasyon düzeylerinin

Çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tercan,2017). Çalışanların liderlik davranışlarını algılama düzeyleri ve motivasyon düzeyleri yaş, sorumluluk, eğitim düzeyi ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. alışan motivasyon seviyeleri cinsiyete ve sorumluluklara göre değişir. (Bedir Turhan,2017). Demokratik ve otokratik liderlik kriterlerinin isteklendirmede etkili olduğu saptanmıştır. (Faruk Karaca,2017). Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. alışan motivasyon seviyeleri ve algılanan liderlik tarzları, kısmen orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir. Liderlik stilinin örgütsel vatandaşlık üzerindeki algılanan etkisinde motivasyon düzeylerinin aracı rolü olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların dönüşümcü, etkileşimli ve paternalist liderlik tarzlarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, liberal liderlik tarzlarının ise örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Sayan,2018). Çalışanların liberal, dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle ilgili değerlendirmeleri medeni durumlarına göre, liberal, karizmatik ve paternalist liderler yaptıkları işe göre, otoriter liderler ise kurumdaki hizmet sürelerine göre derecelendirilmektedir. Yöneticilerin demokratik, babacan, karizmatik, zgr, dönüştürücü, otoriter ve etkileşimci liderlik düzeyleri arttık çalışanların motivasyon düzeyleri de artmaktadır. Motivasyon düzeyi ve liderlik stilleri ile ilişkisi incelendiğinde, çalışan motivasyonu ile en fazla ilişkili liderlik stillerinin demokratik katılımcı liderlik ve babacan ebeveyn liderliği paternalist liderlik olduğu, çalışan motivasyonu ile en az ilişkili liderlik stillerinin ise otoriter liderlik ve liberal liderlik olduğu görülmektedir. (Bykyavuz, 2015).

Motivasyonun yöneticilerle ilişkiler boyutu, ücret sistemi boyutu, karar verme sürecinin, teşvik ve değerlendirme sistemi boyutunun sırasıyla örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel, dağıtım adaleti boyutu, diğerlerinin ise bütün boyutlarından pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (Tarsuslu,2016). Araştırmanın rgtsel adalet ile iş motivasyon araştırmanın değişkenleri arasında olumlu ama düşük bağlantı olduğu saptanmıştır (Akman,2017). Bağımsız değişken örgütsel adaletin bağımlı değişkenin motivasyonu üzerinde %9,4 etkisi olduğu bulunmuştur (Abbasoğlu, 2015). İş yükü algısının tıbbi hataya yönelik tutuma etkisi %56 olarak belirlenmiştir,

dolayısıyla iş yükü algısı arttıkça tıbbi hataya yönelik tutum artmakta, dış hekimlerinin örgütsel adalet algısı tıbbi hataya yönelik tutuma etkisi %35 olarak belirlenip, ters orantılıdır. Ayrıca dış hekimlerinin iş yükü algısının iş motivasyonunu %63 oranında etkilediği ve dış hekimlerinin iş yükü algısı arttıkça işe karşı motivasyonlarının azaldığı tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının iş motivasyonuna etkisi ise %53 olup, örgütsel adalet algısındaki artışla beraber iş motivasyonlarının arttığı tespit edilmiştir. Dış hekimlerinin motivasyonu, örgütsel adalet ve iş yükü algısının tıbbi hatalara yönelik tutumları üzerindeki etkilerine aracılık etmek için kurulmuştur (Yenilmez, 2021).

İletişim ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen tezlerde çıkan sonuçlar ise bu şekildedir: İletişimin sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir (Kantar,2017). Motivasyon ve cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Hemşirelerin motivasyon düzeyleri ile medeni durum arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Hemşirelerin yaşlarına göre motivasyon düzeyleri incelendiğinde, işe ilişkin motivasyon dışındaki tüm alt boyutlara ilişkin puan ortalamalarının yaş arttıkça istatistiksel olarak anlamlı düzeyde arttığı görülmektedir. Hemşirelerin yöneticilerin iletişim becerilerini algılayışlarının eğitim başarılarına etkisi incelendiğinde, "empatik düşünme" alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Gece vardiyasında çalışanların motivasyonlarının daha düşük olması beklenirken, genel olarak daha yüksek motivasyon seviyeleri tespit edilmiştir. Tükenmişliği azaltan faktörler arasında benlik saygısı, bireyin stresle başa çıkma yeteneği, kendine güven düzeyi ve kişinin kişisel yaşamında ve kurum içindeki sosyal desteği sayılabilir. (Yüksel, 2015). Çalışanların iletişim ve motivasyondan memnun olmadığı ortaya çıktı. Özel hastanelerde görev yapan sağlık ekiplerinin iç ve dış memnuniyet ölçeklerinin özellikle iş doyumu ölçeğinde düşük olduğu ortaya çıkmıştır. (Torun, 2015). Empati becerisine sahip hemşireler hastaları, yakınları ve meslektaşları ile etkili ve başarılı ilişkiler kurabilirler. Ayrıca, yüksek kaliteli sağlık hizmetleri sağlarlar. Aynı şekilde çok motive olan hemşirelerin iş hayatında da başarı oranlarının arttığı gözlemlenmiştir. Çok motive olan hemşirelerin iletişimde başarılı oldukları söylenebilir. (Akkaya,2017).

Motivasyon ve memnuniyet ile çalışan motivasyonunu etkileyen dış faktörlerin algılanması arasında çok güçlü bir pozitif ilişki vardır. İş güvenliği düzeyleri ile iş güvenliği eğitimi hakkında olumsuz görüş algıları arasında çok güçlü bir pozitif ilişki vardır. İş güvenliği düzeyi ile motivasyon ve memnuniyet algıları arasında pozitif ve zayıf bir ilişki vardır (Timuroğlu, 2018). Çalışanların motivasyon düzeylerinde cinsiyet, eğitim durumu, meslek unvanı, sosyal güvenlik ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunurken, yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Yalnızca eğitim durumuna göre hasta memnuniyetinde önemli farklılıklar olduğunu bulmuştur. (Gökkaya,2012).

Çalışma koşullarının, ücretlerin, iş değişikliklerinin ve sosyal hayatın kişisel motivasyon üzerinde etkisi olduğu ve bu değişkenlerin doğru yönetilmesi ile sağlık çalışanlarının işine bağlılıklarının veya iş doyumlarının artırılmasının mümkün olduğu ancak bunun gerekli olduğu gözlemlenmiştir. Motivasyon sürecinin daha sağlıklı bir şekilde gelişmesi için bireylerin içsel motivasyonlarını yeterli düzeyde harekete geçirmek sonucu elde edilmiştir (Bekcan,2015).

Çalışma yaşam kalitesi, cinsiyetin iş yaşamı değişkenleri, mesleğin iş yaşam kalitesi, çalışma yıllarının çalışma yaşam kalitesi, cinsiyetin motivasyon değişkenleri, mesleki motivasyon değişkenleri, çalışma yılı motivasyon değişkenleri ve iş yaşam kalitesi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Mhimd Ibrahim, 2017). Çalışanların iş yaşam kaliteleri ve motivasyon düzeyleri belirlenirken ücretlerinin ve işlerinden elde ettikleri diğer maddi faydaların, mevcut işyerlerinden memnuniyetlerinin ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin büyük önem taşıdığı belirlenmiştir. İş kalitesi ile motivasyon faktörleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma yaşam kalitesinin motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (Aba, 2009). Hemşirelerin yaşının terfi ve eğitim olanakları, iletişim, çalışma ortamı, fiziki ortam, ücretler, sosyal haklar, çalışan memnuniyeti ve ulaşım üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlendi. Hemşirelerin yaşının personelin karar alma süreçlerine katılımını, saygısını ve motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir. Hemşirelerin yaş dağılımı ile iş kalitesinin ve çalışma yaşamının nasıl tespit edilip değerlendirildiği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma tarzı,

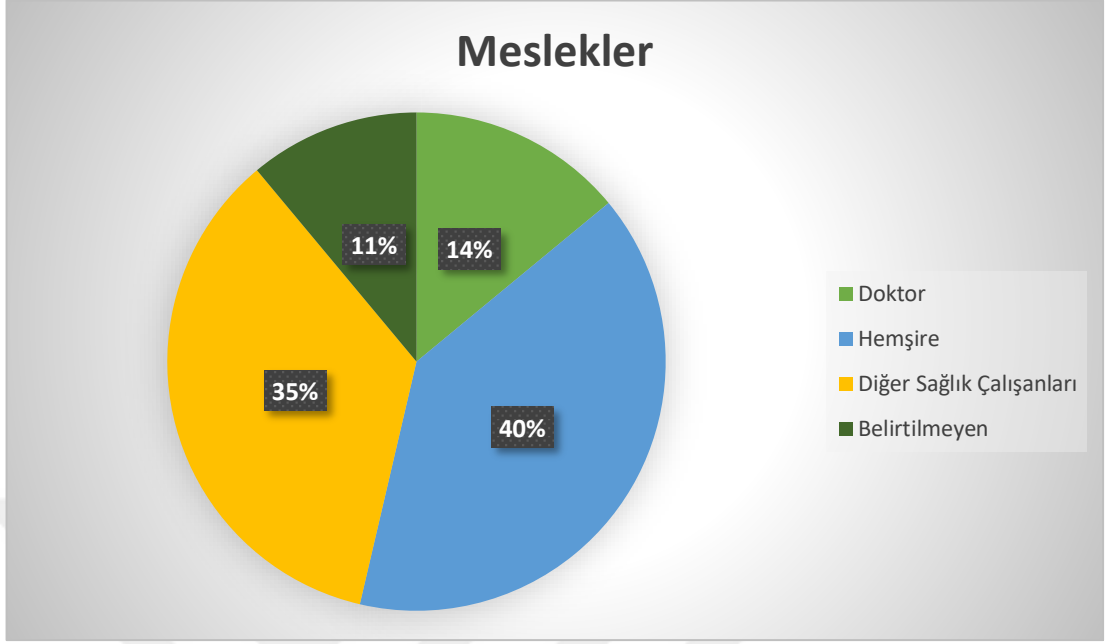
fiziksel çevre alt boyutları ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Erat,2010).

SONUÇ

Araştırmamızda sağlık sektöründe motivasyon ile ilgili yazılan 112 tezde toplam 24 bin 342 kişi katılımcı olarak belirlenmiştir. Cinsiyete göre çalışanları ayırırsak araştırmaya katılanların 16 bin 408'i kadın, 7 bin 934'ü erkektir.



Göründüğü üzere katılımcıların %67'sini kadınlar oluşturmaktadır. Erkek oranı ise %33'tür. Bunun sebebi hastane, sağlık kurumlarında hemşire oranının yüksek olması, kadın doktor sayısının erkeklere oranla az olması, personel, teknisyen, sekreter gibi mesleklerin ağırlıklı olarak kadın çalışanlar tarafından tercih edilmesidir.



Katılımcılardan 3 bin 334 kişinin mesleği hekimlik olup, profesör, doçent, uzman, asistan, pratisyen, aile hekimi, diş hekimi olarak kendi aralarında ayrılmışlardır. Araştırmalara katılan hemşire sayısı ise 9 bin 430 kişidir. 8 bin 395 kişi ise diğer sağlık çalışanları kategorisinde yer almıştır. Diğer sağlık çalışanları olarak gösterilen iş görenler ebe, teknisyen, temizlikçi, personel, güvenlik, sekreter, idari çalışanlardır. Araştırmada kullanılan tezlerde sağlık kurumunda çalışması belirtilip, mesleği, yaptıkları işi belirtilmeyen kişi sayısı ise 2 bin 631'dir. Bu kişiler hastane veya sağlık çalışanı olarak ifade edilmişlerdir.

Araştırmaya %40 oranla en çok katılan kişilerin hemşireler olduğu belirlenmiştir. Hemşireler sağlık kurumlarında en az doktorlar kadar önemli pozisyona sahip çalışanlardır. Hasta bakımı, hastaların tetkik için hazırlanması, doktor tarafından yazılan ilaçların hastalara uygulanması, kan, şeker ölçümü yapıp hastaların genel durumlarındaki değişiklikleri doktorlara bildirerek tedaviye yardımcı olmak vb. gibi işlemleri gerçekleştiren hemşireler doktorlardan daha fazla hasta ile iletişimde oldukları için daha fazla iş yükleri bulunmakta ve bu da onların motivasyonlarını etkilemektedir. Özellikle cerrahi bölümlerde çalışan hemşireler ameliyat sonrası hasta bakımının zorluğu, gerek hasta ve hasta yakınları ile de uğraşmaktadır. Hasta sayısının fazla olması, bu sebepten dolayı daha çok hemşireye ihtiyaç duyulması hastane ve sağlık kurumlarında olan hemşire sayısının doktorlar dahil diğer çalışanlardan fazla

olmasına yol açmaktadır. Bu kriterler hemşireleri motivasyon konulu araştırmalarda ön sıralara taşımaktadır. Tüm bunları göze alarak araştırmamıza dahil edilen tez çalışmalarında hemşirelerin oranının yüksek olması anlaşılabilir durumdur.

Hemşirelerde sonra en büyük oran diğer sağlık çalışanlarına aittir. Ebe, teknisyen, temizlikçi, personel, güvenlik, sekreter, idari çalışanlar vb. iş görenlerin araştırmadaki oranı %35'tir. Doktorlar %14 ile üçüncü, sağlık çalışanı veya hastane çalışanı olarak ifade edilip meslek belirtilmeyen çalışanlar ise %11 ile sonuncu sırada yer almaktadır.

Bunların yanı sıra çalışmaların bazılarında 430 diğer hasta, 52 alkol bağımlısı hasta, 120 mahkûm olmak üzere toplam 602 kişi sağlık çalışanı olmayıp, sadece çalışmanın konusu ve yeri itibarı ile araştırmaya dahil edilmişlerdir.

İncelenen 112 tez çalışmasının yapıldığı Anabilim Dalları sayı itibarı ile İşletme Yönetimi, İşletme, Sağlık Yönetimi, Sağlık Kurumları Yönetimi ABD'dir. En fazla kullanılan ölçeklere baktığımızda araştırmacı tarafından hazırlanan sorular ilk sırada yer almaktadır. Sırasıyla Motivasyon Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği araştırmacılar tarafından çalışmalarında kullanılmıştır.

Çalışmalar en çok 2014-2019 yılları arasında yapıldığı tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen 112 tez çalışmasının 86'sı belirtilen yıllar arasında yapılmıştır.

Sağlık çalışanlarında motivasyonu etkileyen faktörler incelendiğinde toplam çalışmalardan çıkan sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Motivasyonu etkileyen unsurların aylık gelir, ücret, kara katılma, ek ödemeler gibi ekonomik araçlar olduğu tespit edilmiştir. Harcadıkları emeklerin karşılığını alamamak çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir. Bazı çalışmalarda manevi ödüllerin maddi ödüllerden daha motive edici olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra sağlık çalışanlarında ekonomik ödüllerin yanı sıra terfi, kararlara katılma, saygı duyulma, yükselme ve eğitim fırsatları faktörlerinin motivasyonu artırıcı araçlar olduğu araştırma sonuçlarından elde edilmiştir. Amirleri tarafından anlayışla karşılanmak, çalışma arkadaşlarının yardımsever olması da motivasyonu artıran faktörler arasında yer almaktadır. İş yerlerindeki araç ve gereçlerin yetersizliği, çalışma ortamının yetersiz fiziki koşullara sahip olması iş gören sağlık çalışanlarının motivasyonlarını azaltan etkenlerdir. Çalışmalarda medeni durum, yaş vb. demografik değişkenlerin

alışmalara göre farklılık gösterdiği, bazı çalışmalarda motivasyona etki etmesi ile değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunsa da bazı çalışmalarda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Motivasyonla beraber incelenen en fazla değişkenlerden biri liderlik değişkenidir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkeni de araştırmalarda incelenen değişkenler arasındadır. Çalışmaların büyük oranı liderlik ile motivasyon arasında anlamlı ilişki olduğu yönünde sonuç elde edildiğini göstermektedir. Liderlik türleri ile motivasyon beraber incelendiğinde ılımlı liderlik türlerinin, otokratik liderlik türüne göre çalışanlarının motivasyonuna daha pozitif etki ettiğini, hemşireler başta olmakla yöneticilerin otokratik lider davranışlarının onların motivasyonunu kötü etkilediği belirlenmiştir.

Motivasyonla incelenen değişkenlerden biri de iş tatmini değişkenidir. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet, ebeveyn olma gibi unsurların iş tatminini etkilediği, diğer demografik değişkenlerin ise etkilemediği saptanmıştır. alışmalar incelendiğinde araştırmaların tamamına yakınında iş tatmini ile motivasyon arasında pozitif yönlü orta veya yüksek anlamlı ilişki bulunmuştur. İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri ile iş tatmini arasında da pozitif yönde güçlü ilişki bulunmuştur. İş görenlerin motivasyon düzeyleri iş doyumlarını doğrudan etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık değişkeni motivasyonla en fazla ilişkilendirilen değişkenlerden biridir. Örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisini inceleyen sekiz tez çalışmasının tamamında değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların rgtsel bağlılık düzeyinin artması motivasyona, motivasyonlarının artması ise örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına yol aması sonucu da araştırmadaki çalışmalarımızdan elde edilen neticelerdendir. Duygusal ve normatif bağlılık çalışanların performansları arasında ilişki tespiti yapılmış olup, yetersiz ücret düzeyleri ve ücretin adaletsiz dağıtılması çalışanların örgütsel bağlılığını negatif yönde etkilemekte ve dolayısı ile çalışanların motivasyonlarını da negatif etkilemektedir.

Araştırmamız bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara yn belirleyici olması açısından dikkat çekilmesi gereken noktalara da bakılması gerektiği düşüncesindeyim. Araştırmanın ana amaçlarından biri de üzerinde az durulmuş, çalışmalarda pek fazla

kullanılmamış değişkenleri, konuları belirleyip araştırmacıları bu konulara yönlendirmektedir.

Çalışmalarda motivasyonla beraber çok az incelenen kavramlar mevcuttur. Bunlardan en önemlisi şiddet kavramıdır. İncelenmeğe değer konuların başında gelmektedir. Motivasyonu arttıran kriterlerden olan çalışanın gösterdiği çabanın değerlendirilmesini ölçen performans değişkenleri de çok az incelenen değişkenler arasında olup, 112 tezden 2 çalışmada performans değerlendirilme ile motivasyon incelenmiştir. Genel çalışmalar incelendiğinde araştırmaların büyük çoğunluğunun idari kısım çalışanlarına hitap ettiği, yönetici yönümlü olduğu gözlemlenmektedir. Çalışan, iş gören ağırlıklı değişkenler az incelenen değişkenler arasında yer almaktadır. Bu değişkenlere örnek olarak memnuniyet, tükenmişlik, çalışma ortamı, iş güvenliği, öfke, örgütsel stres gibi değişkenleri gösterebiliriz. Bu konuda çalışmaların yapılması, var olan sorunların çözümüne de yardımcı olacaktır.

Araştırmacılar tarafından hazırlanan soruların fazla olması araştırmacıların literatüre sağladıkları katkıyı gözler önüne sermektedir. Araştırmacıların sadece literatürdeki ölçeklerle yetinmediği anlamına gelen bu tespit diğer araştırmacılara da pozitif etki edecektir. Yukarıda belirtilen, az incelenen değişkenlerin incelenmesinde pek fazla bilinmeyen gerekli ölçeklerin kullanılması, yoksa araştırmacılar tarafından geliştirilmesi gerekmektedir.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sağlık sektörünün konumu, ülkelerin kalkınmışlık düzeyini belirlemedeki en önemli kriterlerden biridir. Gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasındaki temel farklardan biri vatandaşların sağlık ihtiyaçlarına ulaşılabilirlik oranının hangi ölçüde olduğudur. Dünya genelinde varlığını sürdüren ve Türkiye’de de etkisi devam etmekte olan salgınlar, sağlık kurumlarının ve bu kurumlarda çalışan tüm sağlık çalışanlarının önemini anlamamıza yardımcı olmuştur.

Doğanlı ve Demircinin 2014 yılında “Sağlık Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışması, devlet hastanesinde çalışan 117 hemşirenin motivasyon faktörlerini belirlemek üzere yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda evli, lisansüstü eğitim almış, iş tecrübesi fazla

olan ve maaşı yüksek olan iş görenlerin motivasyonlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Evli olmayan, hastanelerin temposu yüksek birimlerinde (acil, yoğun bakım, ameliyathane) görev yapan, gece vardiyasında olan, maaşı düşük iş görenlerin ise motivasyonlarının düşük olduğu tespit edilmiştir (Doğanlı ve Demirci,2014; 48-60).

Karabulut ve Çetinkaya'nın 2011 yılında "Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Hasta Bakımında Karşılaştıkları Güçlükler ve Motivasyon Düzeyleri" isimli araştırması 3 farklı hastanenin cerrahi kliniklerinde yapılmıştır. Toplam 74 cerrahi klinik hemşiresi üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda yoğun iş tempolu cerrahi kliniklerde işini severek yapan hemşirelerin motivasyonlarının yüksek, işini sevmeyerek yapanların motivasyonlarının düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Genel demografik değişkenlerin motivasyonlarını etkilemediği belirlenmiştir. Genel motivasyon seviyelerinin ise iyi olduğu saptanmıştır (Karabulut ve Çetinkaya,2011; 14:1).

Çelik ve Tepenin "Stres ve Motivasyon İlişkisi: Kadın Sağlık Çalışanları Örneği" adlı makalesinde stresin iş görenlerin motivasyonunu nasıl etkilediği amaçlanmaktadır. Araştırma bir Üniversitenin Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan kadın çalışanlar (doktor, hemşire, idari personel ve diğerleri) üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılanların %59,6'sı üstlerinin çalışma esnasında onları engellediğini belirtmişlerdir. %61,8'i ise iş yerlerindeki koku ve gürültüden rahatsız olduklarını dile getirmişlerdir. %77,4 gibi büyük çoğunluk uğraşlarının amirleri tarafından fark edilip önemsenmesinin onlar açısından motive edici olduklarını, %73,7'sinin başarı elde edenlerin başarısının iş yerinde herkese ilan edilmesinin motivasyon düzeylerini artırdığını belirtmişler. Çalışanların %82,7'si ekiple beraber çalıştıklarında motive olduklarını ve önemli durumlarda anlayışla karşılaşmak isteklerini anket sonuçlarında göstermişler (Çelik ve Tepe,2021; 43-61).

Ağır şartlar altında çalışan sağlıkçılar; yoğun iş temposunun yanı sıra kendi hayatlarını tehlikeye atarak yükümlülüklerini yerine getirmişlerdir. Hastane ve diğer sağlık kurumlarında çalışanların motivasyon düzeyleri, performanslarını pozitif veya negatif yönde etkilemiştir. Çalışanların motivasyonlarını artırmak için gerekli tedbirlerin

alınması, bu tedbirlerin amacına uygun pozitif yönde etki etmesine yol açmıştır. İncelenen tez çalışmalarında salgın durumu olmasa dahi çalışanların genel olarak aynı tempoda çalıştıkları saptanmıştır. Bundan yola çıkarak sağlık kurumu çalışanlarının pozisyon fark etmeksizin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin benzer olduğu yönünde bir kanıya varmak mümkün olabilir. Ücret; motivasyona etki eden faktörlerin en belirgini olmakla birlikte, terfi, takdir edilme, saygı duyulma, çalışma koşulları da önemli motivasyon faktörleri arasında yer alır. Yapılan çalışmalarda çalışanların medeni durumları, yaşları, eğitim seviyelerinin motivasyona olan etkisinin değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Günümüzde artan doktora şiddet vakaları sağlık kurumlarında çalışan bireylerin motivasyonunu önemli ölçüde negatif yönde etkilemektedir. Çalışanların iş stresi faktörünün artmasına yol açan şiddet faktörleri yalnızca hasta ve hasta yakınları tarafından değil, çalışanların kıdemlileri, üstleri tarafından da uygulanmaktadır. Bunlara son vermek için yukarıda değindiğimiz takdir edilme ve saygı duyulma faktörleri ön plana çıkarmak gereklidir. Ücret dışında, ücretlerin adil bir şekilde dağıtılması da motivasyonu etkileyen faktörlerdendir. Yapılan tez çalışmalarında elde edilen veriler, yönetim tarafından kurumla ilgili alınan kararlara katılma, sorumluluk alma gibi faktörler yönetici pozisyonunda olmayan çalışanların motivasyonunu artıracaklarını göstermiştir. Çalışanların katıldıktan sonra daha donanımlı olacakları eğitim programlarının artırılması gerekmektedir. Bu programlar çalışanların kuruma bağlı olmasına, bu eğitimi ona sunan işletmeye karşı sorumluluğunun artmasına yol açar. Bu da motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

Sağlık sektöründe devlet ve özel sektördeki hizmet ve ücret farkları, doktorlar başta olmak üzere sağlık çalışanlarını özel sektöre doğru itmektedir. Devlet hastaneleri ile özel hastanelerde genel olarak mobbing, mesai dışı çalışma saatleri fazlalığı, iş yükü fazlalığı, yönetim tarafından yapılan baskılar pek farklılık göstermese de elde edilen ücret farkı, bunları daha katlanabilir kılıyor. Ücret farkından ziyade, özel hastanelerin daha donanımlı olması, daha rahat çalışma koşulları da çalışanları özel hastanelere iten bir diğer etkenlerdendir. Devlet hastanelerinin “çakılı kadro” garantisi ise bazı çalışanların daha özensiz çalışmalarına, kurumdaki ast-üst ilişkisini bozmasına yol açmaktadır. Bu düşünceye sahip çalışanlar özel yerine devletin sağlık kurumlarını tercih etmektedir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda devlet ve özel sektördeki

sağlık kurumlarında çalışan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerini ölçmek ve değerlendirmek aralarındaki farkların bulunması önerilebilir.



KAYNAKÇA

Gümüş, İ:	Aile Sağlığı Merkezlerinde Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. Dokuz Eylül Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Tıpta Uzmanlık Tezi. İzmir, 2017.
Kırmızıarslan, M:	Hemşirelerde Çalışma Ortamı ve Motivasyon Üzerine Etkisi: Hitit Üniversitesi Erol Olçok Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul 2019.
Ünlü, N:	Sağlık Çalışanlarının Öznel İyi Oluş Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Etkisi. Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi, Tezli Yüksek Lisans Programı. İstanbul, 2020.
Mutlu, S:	Hastane Personelinin İş Tatmini ve Kurumsal Güvenin Motivasyon Üzerine Etkisi; Bir Özel Hastane Örneği. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2018.
Yılmaz, Ö:	Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi. Ankara, 2018.
Karakuzu, A:	Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2013.

Özdemir, H:	Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2013.
Özgenç, M:	Motivasyon ve Sağlık Çalışanları. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.
Aktürk, G:	Çalışma Hayatında Motivasyon (Körfez Devlet Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.
Kum, A:	Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonu. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
Özkul Bilen, A:	Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Uygulama. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2015.
Geyik, B:	Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi ve Bir Uygulama. İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2016.
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.
Aydın, E:	Sağlık Çalışanlarının Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: Bir AHP Uygulaması. İstanbul Üniversitesi -Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2019.

Gürbüz, E:	Motivasyon ve Sağlık Çalışanları (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.
Okuducu, F:	Motivasyon ve Sağlık Çalışanları (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.
Gül, H:	Motivasyon ve Sağlık Çalışanları. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014
Kütük, H:	İstanbul'da Birinci Basamak Sağlık Teşkillerinde Çalışan Sağlık Personellerinin Motivasyonu ve Motivasyonuna Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2016.
Molla, N:	Motivasyonun Hastane Çalışanlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yöneticiler için İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı. İstanbul, 2018.
Ataş, S:	Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddetin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Karabük, 2019.
Kolaylı, G:	Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Motivasyon Algılarına Etkisi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Trakya, 2016.
Gündüz, B:	Çok Boyutlu Psiko-Eğitim Grup Çalışması ile Yapılan Sosyal Hizmet Müdahalesinin Hastane Personellerinin İş Stresi ve İş Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi: Üsküdar Devlet Hastanesi Örneği. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya, 2019

Deniz Aydoğdu, Z:	Sağlık Personeli Dışında Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hastane Personelinin Motivasyonunun Etkileyen Faktör. Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Tekirdağ, 2015.
Narman, G:	Motivasyon Araçlarının X ve Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sultangazi İlçesi Özel Hastaneler Örneği. Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2019.
Özdil, E. S:	Özel Hastane Çalışanlarının Yaşadıkları Stresin Çalışan Motivasyonuna Etkisi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2019.
Yıldırım, N:	Hemşirelerin İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Motivasyon Faktörleri: Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2016.
Aytur Özen, T:	Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Kaynaklarının Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Isparta, 2016
Aslan, S:	Hemşirelerin Temel Motivasyon Kaynaklarının İş Sevgilerini Yükseltme Etkisinde Geribildirim Arama Motivasyonunun Düzenleyici ve Aracı Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Isparta, 2018.
Konca, İ:	Sağlık Hizmetlerinde Kalite Standartlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2021.
Çakır Gönen, A:	Öldürme Suçu İşlemiş Kadın ve Erkek Hükümlülerde Suç Motivasyonu ve Suça Etki Eden Faktörler. İstanbul Üniversitesi, Adli Tıp Enstitüsü, Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul, 2015.

Cengisiz, C:	Alkol Bağımlılığında Aleksitimi ve Öfkenin Tedavi Motivasyonuna Etkisi. Celal Bayar Üniversitesi Tıp Fakültesi, Psikiyatri Anabilim Dalı, Uzmanlık Tezi. Manisa, 2013.
Tekeci, E:	Robotik Rehabilitasyon Amacıyla Nörorehabilitasyon Hastalarında Kullanılan El-Kol Robotunun Hastaların Memnuniyet ve Motivasyonuna Etkisi. İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2018.
Akgöz, S:	Hemşirelerin Uzaktan Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Yönelik Algıları ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişki. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hemşirelikte Eğitim Anabilim Dalı, Hemşirelikte Eğitim Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2021.
Sağ, Y:	Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Öz yeterlilikleri ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2019.
Yapıcıoğlu, G:	Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler. Kırklareli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Halk Sağlığı Programı, Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli, 2019.
Nur Şeker, T:	Sağlık Kurumlarında Liderlik Kavramının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: Bir Tıp Merkezi ile Bir Zincir Hastanede Uygulanan Bir Alan Araştırması. İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2021.
Sert, E:	Kamu Hastanelerinde Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. Avrasya Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği ve Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Trabzon, 2020.
Ardil, U:	Liderlik Stillerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulaması. İzmir Kâtip Çelebi

	Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İzmir, 2019.
Tarsuslu, S:	Liderlik Stillerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulaması. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İzmir, 2019.
Akman, F:	Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
Abbasoğlu, Ş:	İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği. Atılım Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2015.
Timuroğlu, C:	İş Güvenliğinin Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2018.
İhsan Acun, M:	Kamu Hastanelerinde Çalışma Ortamı-Çalışma Koşulları ve Motivasyon. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.
Türk Kılıç, N:	Dönüşümcü Liderlik ile Ekipte Motivasyon ve Doyum Düzeyleri Arasında İlişki: Hastane Örneği. İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2021.
Savran, Ş:	Sağlık Kurumlarında Ek Ödemenin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Korkutelli Devlet Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.
Başar, E:	Sağlık Bakanlığı Kamu Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Sağlık Personelinin Motivasyon ve Hizmet Kalitesine Olan Etkisinin Bursa Örneğinde İncelenmesi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.

Bekcan, S:	İletişim Becerileri, Motivasyon ve Sağlık Çalışanları. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2015.
Çelik, B:	Pediatric Hekimleri ve Hemşirelerin İş Motivasyonu ve Yaşam Doyumu (Antalya Merkez Kamu Hastaneleri Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.
Mhimd Ibrahim, K:	Sağlık Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Gaziantep Örneği. Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Kilis, 2017.
Aba, G:	İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Antalya, 2009.
Yenilmez, M:	Diş Hekimlerinin Örgütsel Adalet, İş Yüğü Algısı, Motivasyonlarının Tıbbi Hata Tutumları Üzerine Etkisi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Fakültesi Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2021.
Sarıdiken, N:	Sağlık Profesyonellerinin İş Yüğü, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonlarının Bilgi Uçurma Üzerine Etkisi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Fakültesi Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2021
Kahveci, Ç:	Sağlık Çalışanlarında İş Yüğü'nün Motivasyona Etkisi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2016.
Büyükyavuz, S:	Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2015.
Bektaş, F:	Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Moral ve Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Hastane Yönetimine Katkısı. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.
Gürsoy, İ:	Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve İş Verimlilikleri Arasında İlişki (Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği).

	İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
Aksakal, Ç:	Hemşirelik Hizmetlerinde Motivasyon Etkisi ve Hizmet (Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2018.
Kantar, Y:	Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personellerinin Çalışmalarında Motivasyon ve İletişim: Karaman’da Bir Araştırma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Karaman, 2017.
Alper, İ:	Motivasyonun İş Doyumu Üzerine Etkisi: Sivas Halk Sağlığı Müdürlüğü Örneği. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Sivas, 2018.
Aksoy, K:	Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2018.
Çolak Alsat, O:	Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Konya, 2016.
Doğan, F:	Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2015.
Ünal, H:	Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon (Denizli İl Merkezinde Bir Kamuya Bağlı Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.
Bağcıoğlu, Z:	Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
Kaplan Cönger, N:	Sağlık Personelinde Motivasyon ve Performans Anlayışı ile İlgili bir Çalışma. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans. Ankara, 2018.

Koyuncuoğlu, Y:	Motivasyon Faktörleri ile Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki: Kilis Devlet Hastanesinde Bir Alan Araştırması. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep, 2016.
Bozkurt, A:	Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: Kahta Devlet Hastanesi Örneği. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2014.
İzgi, H:	Sağlık Kurumu Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkisi (Adana İl Sağlık Müdürlüğü Örneği). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Mersin, 2016.
Eyigün, E:	Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2015.
Özgüler, Ü:	Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkisi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2015.
Adem, R:	Motivasyonun, Örgütsel Strese Etkisinin Hekimler Üzerinden İncelenmesi: Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Malatya, 2019.
Berkiten, H:	Acil Sağlık Hizmetleri Sunucularında Motivasyon Faktörlerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2020.
Doğuç, E:	Hastanelerde Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2017.
Kızılay, H:	Sağlık Bakanlığının Performansa Dayalı Hizmet Sunumunun Hekimlerin Motivasyonuna Etkisinin Değerlendirilmesi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2019.
Baday, M:	Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması. İstanbul Gelişim Üniversitesi,

	Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2016.
Öcal, D:	Ankara Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2014.
Güleşen, Y:	Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Analizi (Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Ulus Devlet Hastanesi Örneği). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2014.
Çetin, İ:	Kamu Hastanelerinde Çalışan Personelin Terfilerinde Eğitimin Rolü ve Motivasyonlarına Katkısı: İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2015.
Tepe, E:	Hastanelerin Ameliyathanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Çalışan Hemşirelerin Motivasyonlarına Etkisi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2016.
Yüksel, Ö:	Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Hemşirelerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisi. İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2015.
Özdemir, N. H:	Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Sağlık Çalışanlarının Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Korkutelli Devlet Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2016.
Torun, D:	Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2015.

Tuncay Sav, Ö:	Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2014.
Söylemez Bayram, G:	İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2010.
Duman, F:	İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül Boyutunda Değerlendirilmesi ve Bir Alan Çalışması. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Sivas, 2011.
Hoplamaz, B:	Sağlık Sektörü Çalışanlarının Motivasyonunun Farklı Teoriler Açısından Araştırılması: Adana Bölgesinde Bir Uygulama. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Mersin, 2011.
Ermiş, K:	Kamu Sağlık Çalışanlarında Motivasyon (İl Özel İdaresi Ağız ve Diş Hastalıkları Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2010.
Asan, H:	Yerel Hizmetlerde Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi Personel Üzerine Etkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Sağlık Birimleri Örneği Üzerine Bir Araştırma. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2010.
Erat, Ş:	Hemşirelerin Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2010.
Soyluer, B:	Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2010.

Nuray Çağan, S:	Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: GATA Hemşirelik Hizmetleri Örneği. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2012.
Gökkaya, C:	İş görenlerin Motivasyon Düzeyleri ile Müşterilerin Memnuniyet Algılarının Belirlenmesi: Zonguldak Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara 2012.
Torun, M.T:	Örgütlerde İş gören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama. Ondokuzmayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Samsun, 2013.
Taşkıran, F:	İbni Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon ve Tükenmişliğini Etkileyen Faktörler. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2013.
Kırcı, A:	Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2013.
Çakar, Y:	Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Çivril Devlet Hastanesi Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2013.
Uygun, H:	İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2015.
Yüksel, O:	Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamındaki Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Isparta, 2015.

Yardım, S:	Standardize Hasta Uygulamalarında, Standart Hasta ve Öğretim Üyeleri Geribildirimlerinin, Öğrenci Motivasyonu ve İletişim Becerilerine Etkileri. Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Tıp Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Antalya, 2016.
Tercan, S:	Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
Aybike Bilkay, T:	Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavam Sendromu Algılarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez teşkilatı Örneği. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2017.
Bedir Turhan, N:	Sağlık Kurumlarında Yöneticilik, Liderlik ve Motivasyon (Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
Akkaya, A:	Hemşirelerde Empati, Empati Becerileri ve Motivasyon İlişkisi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
Karaca, F. Ö:	Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
Özkan, O:	Ebe ve Hemşirelerin Motivasyonunu Etkileyen Koşullar: Mersin İlinde Bir Çalışma. Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Mersin, 2018.
Sezgin, E.E:	Çalışanların Pygmalion Algısının Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Öz yeterlilik ve Liderliğin Aracı Rolü: TRB1 Bölgesi Sağlık Çalışanları Araştırması. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Elâzığ, 2018.
Sayan, İ:	Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü

	ve Bir Araştırma. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul, 2018.
Örs, İ:	İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı ve Geribildirim Vermenin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Bir Özel Hastane Örneği. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2019.
Sina, I:	Sağlık Çalışanlarının Motivasyon ve İş Doyumu Yönünden Değerlendirilmesi: Nijer’de Üç Farklı Hastanede Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Ankara, 2019.
Bayar, M:	İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul, 2019.
Caner, Z:	İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılık ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki: Kamu Hastaneleri Örneği. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2019.
Kişmir, Ş:	Merhamet Yorgunluğu Düzeyinin Çalışanların Motivasyonu ve İş Doyumlarına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama ve Kamu-Özel Hastane Karşılaştırılması. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2019.
ÖNEN, S: & KANAYRAN, H:	Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi (2015) 5(2).
DÜNDAR, S: & ÖZUTKU, H: & TAŞPINAR, F:	İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi (2007) (2) 105-119.
YEŞİL, A:	Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme A Theoretical Research on Leadership and Motivation Theories Abdullah Yeşil. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (2016) 2(3) 158-180.

Küçüközkan, Y:	Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (2015) 1(2) 85-116.
DOĞAN, S: & ASLAN, M:	DIŞSAL MOTİVASYON, İÇSEL MOTİVASYON VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİNE KURAMSAL BİR BAKIŞ. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi (2020) 291-301.
Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.	American Psychologist Copyright 2000 by the American Psychological Association, Vol. 55, No. 1, 68-78.
ÇOBAN, G:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kendini Gerçekleştirme Basamağında Gizil Yetenekler. European Journal of Educational and Social Sciences (2021) 6(1) 111-118. ISSN: <u>2564-6621</u>
Conner, M: & Norman P:	Predicting Health Behaviour: researarch and practice with social cognition model. Predicting Health Behaviour (2006) 172-182.
Kılıç, Y: & Yılmaz, E:	İçsel, Dışsal ve Yönetmel Faktörler Bağlamında Öğretmen Motivasyon Ölçeği'nin Geliştirilmesi Developing The Teacher Motivation Scale In The Context Of Intrinsic, Extrinsic and Administrative Factors. Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi (2019) 5(1) 77-91.
Erikçi, E:	Çalışanların motivasyon algısı: beyaz yakalılar üzerine nitel bir araştırma. BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI, YÜKSEK LİSANS TEZİ. İstanbul, 2018.
Mandalı, Ç:	X ve Y kuşağını motive eden faktörler ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından karşılaştırması. NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2017.
Bayram, A: & Yıldırım, Y: & Ergan, S:	İÇSEL MOTİVASYONUN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ETİKSEL İFŞA DÜZEYLERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ. II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu 18-19-20 Mayıs, Alanya

	2017: Sağlık ve Spor Bilimleri. 2. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu: Sağlık ve Spor Bilimleri. İstanbul: Asos Yayınları, 2017. (PDF) İÇSEL MOTİVASYONUN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ETİKSEL İFŞA DÜZEYLERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ (researchgate.net)
Tünay, S:	ÖRGÜTSEL SİNİZMİN YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI İLE İÇSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİNE ETKİSİ. BAĞÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ, YÜKSEK LİSANS TEZİ. İstanbul, 2019.
Önal, Ö:	SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONU VE MOTİVASYONEL ÖNCELİKLERİ. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ, SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI, HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI, YÜKSEK LİSANS TEZİ: İstanbul, 2016.
Gülseven, G:	KURUMSAL İLETİŞİM PERSPEKTİFİNDEN GÜÇLÜ BİR KURUMSAL İMAJIN OLUŞTURULMASINDA ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ. EGE ÜNİVERSİTESİ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İzmir, 2019.
Bayrakdar, B:	Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir, 2016.
Katı, M: & Düşükcan, M:	Social Sciences (NWSASOS), 3C0154, 2017; 12(1): 1-24.
Kılıç Aksoy, Ş:	“Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Analiz” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AKSOS), sayı 7, s. 89-111 (2020).
Ünsar Sinan, A: & İnan, A: & Yürük, P:	Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Haziran 2010 Cilt 12 Sayı 1 (248-262)
Soykenar, M:	SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ HASTANESİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA. DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL

	BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİMİ PROGRAMI YÜKSEK LİSANS TEZİ. İzmir, 2008.
Kıdak, L: & Aksaraylı, M:	Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler 7/1 (2009) s.75-94.
TÜİK	https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Saglik-Harcamalari-Istatistikleri-2020-37192
Ağırbaş, İ: & Çelik, Y: & 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).
Aslan, İ: & Morsünbül, D:	Preferences for Job Life Quality and Motivation in Healthcare. Marketing and Management of Innovations. (2):79-93 (2018).
Erbay, E: & Esatoğlu, A:	Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Kurumları Yönetiminde Temel Konular (pp.237-270) (2019).
Lambrou, P: & Kontodimopoulos, N: & Niakas, D:	Lambrou et al. Human Resources for Health 2010, 8:26 (2010).
Çelik, M: & Tepe, M:	STRES VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ: KADIN SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ. International Journal on Social Sciences. ISSN 2564-7946. DOI: 10.46291/Al-Farabi.060104. Volume (6) /Issue (1) (2021).
Karabulut, N: & Çetinkaya, F:	CERRAHİ KLİNİKLERİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN HASTA BAKIMINDA KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLER VE MOTİVASYON DÜZEYLERİ. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 2011; 14: 1.
Doğanlı, B: & Demirci, Ç:	Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma. YÖNETİM VE EKONOMİ Yıl:2014 Cilt:21 Sayı:1.
Baljoon, RA: & Banjar, HE: & Banakhar, MA:	Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review. Int J Nurs Clin Pract 5: 277. ISSN: 2394-4978. (2018).
Ateş, H: & Yıldız, B: & Yıldız, H:	Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi / 2012 Cilt: VII Sayı: II.

Gözüm, P: & Karaçor, S:	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2017, Cilt:9, Sayı:20 Sayfa: 497-515. ISSN: 1309-1387.
Ergül, H.F:	Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14 (67-79).
Özdaşlı, K: & Akman, H:	İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYONDA CİNSİYET VE ÖRGÜTSEL STATÜ FARKLILAŞMASI: TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA. Süleyman Demirel Üniversitesi Y.2012, C.4, S.7. s.73-81.