



**T.C.**

**İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
HEMŞİRELİK ANA BİLİM DALI  
HEMŞİRELİKTE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**HEMŞİRELERDEKİ MOTİVASYON DÜZEYİNİN EKİP  
ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**AYŞE ÇELİK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Yard.Doç.Dr. ANİTA KARACA**

**2016-İSTANBUL**





**T.C.**  
**İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**HEMŞİRELİK ANA BİLİM DALI**  
**HEMŞİRELİKTE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS**  
**PROGRAMI**

**HEMŞİRELERDEKİ MOTİVASYON DÜZEYİNİN EKİP**  
**ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**AYŞE ÇELİK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Yard.Doç.Dr. ANİTA KARACA**

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Yard.Doç.Dr. ANİTA KARACA**

**Prof. Dr. ZEHRA DURNA**

**Yard.Doç.Dr. NURTEN KAYA**

**2016-İSTANBUL**

TEZ SAVUNMA SINAVI TUTANAĞI

08 Haziran 2016

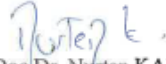
Yüksek Lisans öğrencisi Ayşe ÇELİK'in Hemşirelik Anabilim Dalı Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans Programı'nda hazırlanmış olduğu "Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi" konulu tezini savunmuş ve aday jüri tarafından BAŞARILI / ~~BAŞARISIZ~~ bulunarak tez hakkında OYBİRLİĞİ / ~~OYÇÖKÜNLÜĞÜ~~ ile KABUL / ~~DÜZELTME~~ / ~~RED~~ kararı verilmiştir.



Yard.Doç.Dr. Anita KARACA  
(Danışman)



Prof.Dr. Zehra DURNA  
(Üye)  
(Başkan)



Doç.Dr. Nürten KAYA  
(Üye)

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar tüm aşamalarda etik dışı hiçbir davranışımın olmadığını, tezimdaki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması sonucu elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlar için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Ayşe Çelik



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında sabırlı, özverili desteği ile bu süreçte kendisinden çok şey öğrendiğim, çalışmamın her aşamasında değerli katkılarıyla bana her zaman rehberlik ederek değerli bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan saygıdeğer danışman hocam Yard.Doç.Dr. Anita KARACA'ya,

Çalışmamda yardım ve desteklerini esirgemeyen Bahçelievler Medicana Hastanesi Başhemşiresi Mehnaz MAHER'e ve Tüp Bebek Sorumlu Hekimi Uzm.Dr.Düzgün KORKMAZ 'a saygılarımla teşekkür ederim.

Tez çalışmama katılan tüm bireylere, yaşamım boyunca desteğini esirgemeyen aileme ve zorlu dönemlerle başa çıkabilmeme yardımcı olan, her zaman arkamda duran sevgili eşim Tuncay GÜLER'e sonsuz teşekkür ederim.

Ayşe Çelik

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
1. ÖZET.....	1
2. SUMMARY.....	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ.....	3
4. GENEL BİLGİLER.....	4
4.1.MOTİVASYON.....	4
4.1.1.Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	4
4.1.2.Motivasyon Süreci.....	7
4.1.3.Motivasyonun Özellikleri.....	9
4.1.4. Motivasyon Teorileri.....	10
4.1.5. Motivasyon Türleri.....	17
4.1.6. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	19
4.1.7.Motivasyon ve Hemşirelik.....	25
4.2.EKİP ÇALIŞMASI.....	27
4.2.1.Ekip Çalışması Kavramı ve Önemi.....	27
4.2.2.Ekip Çalışması İçin Gerekli Koşullar.....	30
4.2.3. Ekip Çalışması Türleri.....	31
4.2.4. Ekip Çalışmasını Etkileyen Faktörler.....	32
4.2.5. Hemşirelik ve Ekip Çalışması.....	34
4.2.6. Ekip Çalışmasının Motivasyonla İlişkisi.....	35
5.GEREÇ VE YÖNTEM.....	38
6.BULGULAR.....	41
7. TARTIŞMA.....	70
8.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
9. KAYNAKLAR.....	80
EKLER.....	91
EK 1: ÖZGEÇMİŞ.....	91
EK2: ETİK KURUL ONAYI.....	92
EK3:ANKET FORMU.....	94
EK4:KURUM İZİN BAŞVURU DİLEKÇELERİ.....	103
EK5: ÖLÇEK İZİNLERİ.....	109

## **SİMGE VE KISALTMALAR**

<b>EÇTÖ</b>	Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği
<b>ERG</b>	Existance Relatedness Growth
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences

**Yüksek Lisans Tez Projesi Numarası:HEM/1352012**



## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa No

Tablo 1 Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (N=304).....	41
Tablo 2 Hemşirelerin Çalışma Özelliklerine Göre Dağılımı (N=304).....	43
Tablo 3 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=304).....	45
Tablo 4 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Alt Boyut ve Ölçek Toplam Puanlarının Dağılımı(N=304).....	47
Tablo 5 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=304).....	48
Tablo 6 Motivasyon Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=304).....	50
Tablo 7 Motivasyon Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=304).....	52
Tablo 8 Motivasyon Ölçeği Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=304).....	53
Tablo 9 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması (N=304).....	55
Tablo 10 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması (N=304).....	56
Tablo 11 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=304).....	57
Tablo 12 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=304).....	58
Tablo 13 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanları ile Hemşirelerin Meslekte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki (N=304).....	59
Tablo 14 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanları ile Hemşirelerin Meslekte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki (N=304).....	60
Tablo 15 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması (N=304).....	60
Tablo 16 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Bakım Verdikleri Günlük Ortalama Hasta Sayısına Göre Karşılaştırılması (N=304).....	61
Tablo 17 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Haftalık Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması (N=304).....	63

Tablo 18 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması (N=304).....	64
Tablo 19 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Ekip Çalışması ile İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=304).....	65
Tablo 20 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Motivasyon ile İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=304).....	66
Tablo 21 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki (N=304)....	68
Tablo 22 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanları arasındaki İlişki (N=304).....	68
Tablo 23 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki (N=304).....	69

## 1. ÖZET

### **Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi**

**Öğrencinin Adı:** Ayşe ÇELİK

**Danışmanı:** Yard. Doç. Dr. Anita KARACA

**Anabilim Dalı:**Hemşirelik

**Amaç:** Bu çalışma, hemşirelerdeki motivasyon düzeyinin ekip çalışmasına olan etkisini değerlendirmek ve motivasyon ile ekip çalışması arasındaki ilişkiyi inceleyerek etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla planlandı.

**Gereç ve Yöntem:** Tanımlayıcı tipteki bu çalışma İstanbul ili merkezinde faaliyet gösteren özel bir grup hastanesinde gerçekleştirildi. Araştırma verilerinin toplanmasında, hemşirelerin sosyo-demografik ve çalışma yaşamına ilişkin özelliklerini belirlemek amacı ile oluşturulan “Hemşire Bilgi Formu” ile Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği” ve “Motivasyon Ölçeği” kullanıldı. Gerekli kurum ve ölçek izinleri alındıktan sonra veri toplama aşamasına geçilerek araştırmaya katılmayı kabul eden 304 hemşirede uygulandı. Verilerin istatistiksel değerlendirmesi SPSS 16.0 kullanılarak gerçekleştirildi.

**Bulgular:** Çalışmamızda “Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği”nin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,947, “Motivasyon Ölçeği”nin 0,852 olarak saptandı. “Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği”nden alınan en yüksek puanı ( $4,26 \pm 0,988$ ) “Ekip liderleri gerektiğinde ekip üyelerinin birbirlerine yardım etmelerini sağlamalıdır” maddesi alırken, en düşük puanı ( $2,80 \pm 1,422$ ) “Ekip üyelerine yardım etmek, bireyin yapacak yeterince işi olmadığına göstergesidir” maddesi aldı. “Motivasyon Ölçeği”nden ise alınan en yüksek puan ( $4,20 \pm 0,972$ ) “İşimi severek yapıyorum” maddesi alırken, en düşük puanı ( $2,68 \pm 1,277$ ) “Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum” maddesinin aldığı görüldü.

**Sonuç:** Hemşirelerde motivasyon düzeyinin artması ile ekip çalışması arasında çok düşük /düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptandı.

**Anahtar Sözcükler:** Hemşirelik, motivasyon, ekip çalışması, motivasyon faktörleri, verimlilik

## **2.SUMMARY**

### **Evaluation Of The Effect Of Nurse Motivation Levels On Teamwork**

**The Name of The Student:** Ayşe ÇELİK

**Supervisor:** Assist. Prof. Dr. Anita KARACA

**Department:**Nursing

**Objective:** This study was planned for the purpose of evaluating the effect of nurse motivation levels on teamwork, examining the relation between motivation and teamwork, and the determining factors.

**Material and Method:** This descriptive work was carried out in a private group hospital operating in the center of Istanbul province. A “Nurse Information Form”, “Teamwork Behavior Measure”, and “Motivation Measure”, all of which were created to determine characteristics regarding the socio-demographic and working life of nurses, were used in collecting research data. Upon obtaining the necessary institution and measure permissions, it was proceeded to the data collection stage and it was applied to 304 nurses who agreed to participate in the research. Statistical evaluation of the data was performed using SPSS 16.0.

**Findings:** In our work, the Cronbach’s Alpha coefficient of the “Teamwork Behavior Measure” was determined as 0,947 and 0,852 for the “Motivation Measure”. The statement “Team leaders must ensure that team members help each other when necessary” received the highest point ( $4,26 \pm 0,988$ ) from the “Teamwork Behavior Measure”, while the statement “Helping team members is an indicator that the individual does not have much work to do” received the lowest point ( $2,80 \pm 1,422$ ). The statement “I do my work fondly” received the highest point ( $4,20 \pm 0,972$ ) from the “Motivation Measure”, and it has been seen that the statement “I worry that I could be fired at any moment” received the lowest point ( $2,68 \pm 1,277$ ).

**Conclusion:** We found that there is a significant relation between nurses motivation levels and teamwork, at a very low or low level.

**Keywords:** Nursing, motivation, teamwork, motivation factors, productivity.

### 3.GİRİŞ VE AMAÇ

Toplumların sağlık hizmetlerine olan talepleri giderek artmaktadır. Sağlık kuruluşlarının artan bu talebi karşılayabilmeleri için etkili ve verimli bir şekilde hizmet vermeleri gerekir(Çağan,2012). Hizmet sunan işletmelerde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır (Tengilimoğlu, 2005). Çalışanların etkin ve verimli çalışmaları ise, bireylerin davranışlarında etkili bir süreç olan motivasyon ile sağlanır(Demirtaş, 2005).

Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur.Latince “Movere” kelimesinden gelen motivasyon kavramı, harekete geçmek, teşvik etmek anlamlarına gelmektedir (Adair, 2003; Çelik,2010).İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinden türetilmiştir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir (Demirkan,2007).

Her meslekte motivasyon kritik önemde bir kavramdır. Ancak bu kavraminsanların sağlıklarıyla ilgilenen, sağlık kuruluşlarının bel kemiği olarak nitelendirilen hemşireler için daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü hemşirelerinyaptıkları iş insanların hayatlarıyla ilgilidir, yapacakları ufak bir hata telafisimümkün olmayan bir zarara veya hastanın hayatına neden olabilir (Soyluer,2010). Sağlık çalışanlarının insan hayatını ön planda tutarak, iş yapmaları gerekliliğive yaptıkları işin ana konusunun insan hayatı olması, bu işletmelerdeki çalışanstresinin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Yüksek stresli bir ortamda çalışanpersonelin motivasyon düzeyleri çok rahatlıkla düşebilir. Motivasyon düşüklüğü, birsağlık işletmesi için oldukça önemlidir (Aslanadam, 2011).

Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan hemşirenin yoğun bir iletişim içerisinde olduğu bu sektörde, motivasyonu düşük olan hemşirenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için hemşirelerin de işlerinde ve işyerlerinde motive edilmeleri gerekmektedir (Soyluer, 2010).

Sağlık hizmetleri sunan işletmeler, içinde barındırdığı insan kaynağı açısından oldukça çeşitlidir. Bu nedenle, sağlık hizmetleri sunan işletmelerde, sağlikhizmetlerinin bir özelliği olan işlevsel bağlılık söz konusudur. Sağlık çalışanları,birbirlerinden ayrı hareket edemez, ortak alınan kararlar uygulanır,

içlerinden bir parçanın bile sistemden kopması çok büyük aksaklıklara yol açabilir. Bunun yanında, mesleklerin gerektirdiği bazı sorumluluklar vardır. Herkes her işi yapamaz ve sadece yapmakla yükümlü olduğu işten sorumludur. Bu durum, sağlık işletmelerinde çalışan personelin koordineli bir şekilde çalışması sonucunu doğurmaktadır (Aslanadam, 2011).

Hastanelerde çalışan sağlık personelinin moral ve motivasyonu ne kadar artarsa verilen hizmet hem hastalara hem de hastane yönetimine daha iyi yansiyabilecektir. Hastane yönetimleri alacak olduğu kararlarda ve uygulamalarda moral ve motivasyonu yüksek olan hastane çalışanlarıyla birlikte sağlık hizmetlerini olumlu yönde sunabileceklerdir (Bektaş, 2014).

Genel olarak sağlığın korunması ve hastalıkların tedavisi için yapılan çalışmalar sağlık hizmetlerini oluşturmaktadır. Sağlıklı veya hasta bireye, ailesine hizmetin düzenli, adil ve gereksinimleri yanıtlayan biçimde dağılımı, sağlık ekibi ile sağlanır (Kavuncubaşı ve Kısa, 2003). Sağlık ekibi, sağlık kurumlarında, ortak hedefleri bireye en kapsamlı ve kaliteli sağlık bakımı vermek olan, değişik sağlık çalışanlarının bir araya geldikleri, bilgi ve deneyimlerin sürekli paylaşıldığı, ortak kararların alındığı bir birliktir. Hemşire, hekim, psikolog, diyetisyen, fizyoterapist gibi profesyonellerden oluşan sağlık ekibindeki her bir meslek üyesinin kendine özgü fakat birbirini tamamlayıcı hizmet vermesi gerekir (Stepars, 2002).

Hastanelerde ekip çalışması şeklinde hizmet sunmanın hasta/hasta ailesi, ekip çalışanları ve hastane organizasyonuna sağladığı yararlar vardır. Aynı zamanda ekip çalışması, hizmetteki boşluk ve tekrarların ortadan kalkmasını ve hasta bakımında sürekliliği sağlayarak, bakımın kalitesini artırır (Tosun ve Akbayrak, 2002). Bu olumsuz faktörler önleildiğinde ve hemşirelerin gereksinimleri belirlendiğinde hastaneler de, hemşirelerin iş doyumu, kuruma bağlılıkları ve motivasyon düzeyleri artarak verimli çalışma sağlanacaktır. Özellikle hemşirelerin motivasyon düzeyinin yüksek olması ile kurumun başarısı ve verimliliği de artacaktır (Millward, 2001).

Bu çalışma, hemşirelerdeki motivasyon düzeyinin ekip çalışmasına olan etkisini değerlendirmek ve motivasyon ile ekip çalışması arasındaki ilişkiyi inceleyerek etkileyen faktörleri belirlemek amacı ile yapılmıştır.

## 4.GENEL BİLGİLER

### 4.1.MOTİVASYON

#### 4.1.1.Motivasyon Kavramı ve Önemi

Latince “Movere” kelimesinden gelen motivasyon kavramı, harekete geçmek, teşvik etmek anlamlarına gelmektedir (Adair,2003).İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinden türetilmiştir.Motivasyon, bireyin davranışlarında kararlılık göstermesiyle birlikte belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi isteği ile davranışa geçmesidir (Çankaya ve Çanakçı, 2011).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü'ne göre motivasyon “isteklendirme, güdüleme, itici kuvvet, harekete yöneltici içsel bir güçtür” ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS573174d316b4d6.84516181](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS573174d316b4d6.84516181), Erişim tarihi:10 Şubat 2016). Osterlah ve ark., motivasyonu, “çalışanların örgütte verimli çalıştıkları sürece bireysel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırma süreci” olarak tanımlamaktadır(Osterlah ve ark.,2001).Ayrıca motivasyon, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve bunun devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebeplerle birlikte bunların işleyişini kapsayan hem biyolojik ve fizyolojik hem de kültür içerikli bir durum olarak da tanımlanabilmektedir (Yavilioğlu, 2006).

Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren bir güçtür(Demirkan,2007). Motivasyonda,bir hedefe ulaşmak amacıyla gösterilen çabanın taşınması gereken üç temel özellik bulunmaktadır: Bunlar;

Yoğunluk:Bireyin ne kadar çaba harcadığını gösterir.

Yön/hedef:Amacı gerçekleştirmek için gösterilen çabanın bir hedefe yöneltilmesidir.

Kararlılık:Bireyin gösterdiği gayreti ne kadar süreyle koruyabileceğiyle ilgilidir.

Bu özelliklere bağılı olarak motivasyonun temelini oluşturan kişiyi “harekete geçiren, hareketini devam ettiren, olumlu yöne yönlendirici olmak üzere üçunsuru vardır(Sur ve Palteki, 2013).

Toplumların sağıık hizmetlerine olan talepleri giderek artış göstermektedir. Artan bu talebi karşılayabilmek için sağıık sektörünün etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılması gerekmektedir(Çağın, 2012).Hizmet işletmelerinde hizmetin kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır (Tengilimoğlu, 2005). Çalışanların etkin ve verimli çalışmaları ise, bireylerin davranışlarında etkili bir süreç olan motivasyon ile sağıılanır (Demirtaş, 2005). Motivasyon insan kaynağının başarısı için kritik öneme sahip bir konudur. Bir örgütte insan kaynağının rasyonel bir şekilde motive edilmesi bireylerin verimlilikleri, etkinlikleri, etkililikleri, üretkenlikleri, yaratıcılıkları ve performanslarını olumlu yönde etkiler (Özmutaf, 2009).

Her meslekte motivasyon önemli bir kavramdır. Ancak bu kavram insanların sağııklarıyla ilgilenen, sağıık kuruluşlarının bel kemiğı olarak nitelendirilen hemşireler için daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü hemşirelerin yaptıkları iş insanların hayatlarıyla ilgilidir, yapacakları ufak bir hata telafisimümkün olmayan bir zarara veya hastanın hayatını kaybetmesine mal olabilir (Soyluer,2010).Sağıık çalışanlarının insan hayatını ön planda tutarak, iş yapmaları gerekliliğı ve yaptıkları işin ana konusunun insan hayatı olması, bu işletmelerdeki çalışan stresinin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Yüksek stresli bir ortamda çalışan personelin motivasyon düzeyleri çok rahatlıkla düşebilir. Motivasyon düşüklüğü, bir sağıık işletmesi için oldukça önemli bir konudur (Aslanadam, 2011).

Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan hemşirenin yoğun bir iletişim içerisinde olduğu bu sektörde, motivasyonu düşük olan hemşirenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta tatminini sağılaması mümkün değildir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağıık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için hemşirelerin de işlerinde ve işyerlerinde motive edilmeleri gerekmektedir (Soyluer, 2010).

Çalışanların motivasyonunun sağılanabilmesi için daha çok çalışma arzusu yaratabilecek faktörleri bularak çalışanların cesaretlendirilmesi, gereksinimlerini karşılayarak her gün işe istekle gelip istekle çalışmaları sağılanması gerekir. Aksi halde çalışanların motivasyonu ya hiç gerçekleşmeyecek ya da beklenenin altında



gerçekleşecektir. Bu durum da motivasyonu değil demotivasyonu oluşturur (Ataman, 2009; Sur ve Palteki, 2013).

Motivasyon gerçekleştiğinde ise sistem, çalışanlar ve kurum açısından bazı yararlar sağlayabilecektir:

1. Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya imkan sağlayacaktır.
2. Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik ü, aile yardımları vb.) karşılayacaktır.
3. Çalışanların “ego”larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.
4. Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin geliştirilmesine olanak hazırlayacaktır.
5. İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
6. Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
7. Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
8. Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemleri kabule zorlayacaktır.
9. Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletme devrimliliğinin yükselmesi, diğer yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını sağlayacaktır (Bahar, 2006; Öztürk, 2002).

Motivasyonda, çalışanların ihtiyaç ve hedefleri ile örgütün ihtiyaç ve hedeflerini birbirine uyumlu hale getirilmesi; örgütsel etkinliğin arttırılması ve böylece örgütün amaçlarına ulaşması; çalışanların psikolojik anlamda huzurlu olması ve çalıştıkları örgütten ayrılmalarına engel olunması, kurum ve çalışan açısından önemlidir (Örücü ve Kanbur, 2008).

#### 4.1.2.Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecini bireyin ihtiyaçları başlatır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığı zaman, birey bu ihtiyacı karşılamak ister ve böylelikle birey itici bir güçle uyarılır. İç ve dış etkilerle uyarılan birey, çeşitli biçimlerde davranışlara yönelerek ihtiyaçlara karşı duyduğu isteğin doyumunu amaçlamaktadır(Sarıkurt, 2007).

Motivasyon dinamik bir yapıya sahiptir. Çünkü motivasyon bireyin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için doyum sağlayacak ya da amaca götürecekt davranışlarda bulunma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç dâhilinde bir yandan ihtiyaçlar sürekli değişiklik gösterirken, diğer yandan da bireyin davranışlarında farklılıklar yaşanmaktadır. Bu sürekli değişim olgusu motivasyonun dinamik yönünü yansıtmaktadır(Kavi, 2006).

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir(Şimşek, 2005). Kişilerin amaçları tatmin edilememiş ihtiyaçlarından doğar. İhtiyaçlar karşılandığı zaman haz ve zevk veren, karşılanmadığı zaman acı ve üzüntü duyulan, hatta yaşamın devamını tehlikeye sokan duygular olarak tanımlanabilir. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi güdülenmez. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında kişi onu gidermek üzere belirli bir davranışa yönelecektir. Davranış sonucu ihtiyacın tatmin edilmiş olması ise bu durumun o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşıldığının göstergesidir(Kırcı, 2013).

Motivasyon kavramı güdüleme kavramıyla eş anlamlıdır. Motivasyon, amaca yönelik davranışların oluşturulması ve yöneltilmesiyle ilgilidir (Ataman, 2009). Motivasyon süreci ise, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Bireyin amacı kendi gereksinimlerine karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Böylece kişi tatmin olur ve verimliliği de artar(Erdoğan, 2011).

Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır:

1.İhtiyaç: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlamaktadır.

2.Uyarılma: Bireyde gereksinmenin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.

3.Davranış: Düşünce ve duyguların harekete geçmesidir. Uyarılan birey bir davranışta bulunur ve bu davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.

4.Doyum: Bu durum, ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olur. İhtiyaçlar karşılandığında doyuma ulaşmakla motivasyon süreci tamamlanır ve gereksinimleri karşılanan birey mutluluğa kavuşur.

Motivasyon süreci her zaman doyumla noktalanmayabilmektedir. Maslow "İnsan Olmanın Psikolojisi" adlı kitabında insanları, "eksiklik güdülenmesi" ve "gelişim güdülenmesi" içinde yer alan iki grupta değerlendirmiş ve gelişim güdülenmesi içindeki bireyin, gelişimi yaşadıkça daha çok güdüleneceğinin ve asla doyuma ulaşamayacağını belirtmiştir(Tütüncü ve Küçükusta, 2008; Erdoğan, 2011).

Motivasyon süreci ile doğrudan bağlantılı olana örgütsel başarı, işgörenlerin çalışma azim ve arzularının verimli çalışma yönünde teminiyle onların ihtiyaçlarını giderecek doyum noktalarının işverenlerce bulunması ve sonuçta işgörenlerin doyuma ulaştırılmasını gerektirmektedir. İşgörenlerin teşvik edilmesi, desteklenmesi ve yönlendirilmesi bu süreçte önem kazanmaktadır (Taşdemir, 2013).

Motivasyonun bir başka boyutu ise insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmasıdır. Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir (Kim, 2005). Örneğin; kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma ihtiyacını giderir, kişinin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu ise iş tatminine ve kişinin işten mutlu olmasına yol açar. Dolayısıyla insan ilişkileri ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur (Fındıkçı,2003).Buna göre örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve ona göre çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motivasyonunu sağlamalıdır (Güney, 2001).

Motivasyon insan kaynağının başarısı için kritik öneme sahip bir konudur. Bir örgütte insan kaynağının rasyonel bir şekilde motive edilmesi bireylerin verimlilikleri, etkililikleri, üretkenlikleri, yaratıcılıkları ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Özmutaf, 2009).

Yapılan iş ne olursa olsun esas olan söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise; insanın istekli olmasını, yapılan işi benimsemesini ve yeterli çaba göstermesini gerektirir. Bu isteği sağlayan da bireyin motivasyon düzeyidir.

Yöneticinin temel görevi ise çalışandaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır (Fındıkçı,2003).

Motivasyon, örgütün başarısı ileişgörenlerin iş görme azim ve arzuları arasında doğru orantı olmasından dolayı hem örgüt kültürünü tayin eden hem de işgörenleri çalışmaya yönelten ve ikna eden bir süreci ifade etmektedir (Taşdemir, 2013).

#### **4.1.3.Motivasyonun Özellikleri**

Motivasyon kavramı iş yaşantısının en önemli unsurlarından birisidir. Bireylerin çalışma yaşantısındaki motivasyonları, bir işi yapmaya istekli olmaları, hedeflerine ulaşmadaki tutarlılıkları örgüt performansı açısından son derece önemlidir (Bakan, 2011). Yöneticilerin, personelin nasıl motive edildiğini, ihtiyaçlarının neler olduğunu, davranışlarının altında yatan nedenleri bilmesi ve buna uygun bir sistem geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir. Bir yönetici belirlenen hedeflere ulaşabilmek için astlarını bu hedefleri gerçekleştirmeye yönleltmelidir. Bir anlamda yöneticinin başarılı olabilmesi aslında çalışan insanların motive olmalarına bağlıdır. Yönetici bunu sağlayabilmek için motivasyon kavramını tanımak ve özelliklerini bilmek zorundadır (Ölçer, 2005).

İşgören açısından son derece önemli bir yere sahip olan motivasyonun özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

1. Motivasyon; kişiseldir, bir kişi için geçerli olan motive edici bir durum bir başka kişi için geçerli olmayabilir.

2.Motivasyon; ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir. Bu yüzden işverenler çalışanlarının davranışlarını iyi gözlemlemelidir.

3. Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu toplumun kültürü ile bireyin duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenir.

4. Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkiler.

5. Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir.

6. Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.

7. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde motivasyon aracı olma özelliğini kaybeder. Bunun yerine başka bir ihtiyaç ortaya çıkar.

8. Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmayabilir. Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler de vardır.

9. Aynı güdüler farklı davranış örneklerine sebep olabilir (Yıldırım, 2006; Kırçıl, 2007).

#### **4.1.4. Motivasyon Teorileri**

Çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda yöneticiler, çalışanların motivasyonunu sağlayan etmenleri belirleyerek, bunların sağlanması ve sürdürülmesi amacıyla çeşitli çalışmalar yürütmüş ve kuramlar geliştirmişlerdir. Bu teoriler ilki içsel faktörlere ağırlık veren "Kapsam Teorileri" ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren "Süreç Teorileri" olarak ikiye ana başlıkta incelenmektedir (Baykal ve Türkmen, 2014).

##### **4.1.4.1. Kapsam (İhtiyaç) Kuramları**

Kapsam kuramları, bireyleri davranışa yönlendiren ve harekete geçiren ya da davranışı yavaşlatan veya durduran bireysel etmenleri inceleyen yaklaşımlardır. Bir başka deyişle, kapsam teorileri, gereksinimlerin doğasına ve insanları neyin motive ettiğine önem vermektedir.

Kapsam (ihtiyaç) teorileri genel olarak,

- Abraham Maslow tarafından geliştirilen "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi"
- Frederick Herzberg tarafından geliştirilen "Çift Faktör Teorisi"
- David McClelland tarafından geliştirilen "Başarma Gereksinimi Teorisi"
- Clayton Alderfer'in geliştirdiği "ERG (Existence Relatedness Growth) Teorisi" ni içermektedir (Serinkan, 2008).

## Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow tarafından 1943 yılında geliştirilen bu teori motivasyon teorileri arasında en çok bilinen teoridir. İnsanların yaptığı her davranışın, belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu ve ihtiyaçların bireyler açısından bir sıralamasının olduğuna dayanmaktadır. Maslow'a göre bu beş ihtiyaç en düşükten en yükseğe belirli bir hiyerarşi göstermektedir. Bu teoriye göre alt kademedeki bir ihtiyaç giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa yönlendirmez (Bırol, 2005).

Maslow bu ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamış ve beş gruba ayırmıştır:

1. Fiziyojik gereksinimler: Bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel gereksinimlerdir. Örneğin; hava, su, beslenme, boşaltım, uyku vb. bu gereksinimler karşılandıktan sonra bundan sonraki gereksinimler bir motivasyon kaynağı olarak algılanabilir. Örgütte de ücret, iyi çalışma koşulları olarak karşılanabilir.

2. Güvenlik gereksinimler: Fiziyojik ihtiyaçlar belirli bir düzeyde giderildikten sonra bir üst düzeydeki ihtiyaçlar kendini göstermektedir. Bunlar korunmaya yönelik güvenlik ihtiyaçlarıdır. Örgütte de çalışma alanı, sigorta ve emeklilik, iş güvencesi, iş güvenliği, sosyal hakları oluşturmaktadır.

3. Sosyal gereksinimler: Bireyin diğer insanlarla etkileşimi ile ilgilidir. Örneğin; iletişim, ait olma ve sevilme gibi. Örgütte çalışma grupları, arkadaşlarla olan ilişkiler, piknik ve sosyal faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Saygı ve Statü: Başarı, tanınma, statü sahibi olma, başkaları tarafından takdir edilme ihtiyacıdır. Örgütte de yapılan işin takdir edilmesi, yükselme, statü sahibi olma ihtiyaçlarıdır (Bırol, 2005; Baykal ve Türkmen, 2014; Serinkan, 2008).

5. Kendini gerçekleştirme gereksinimler: Bu gereksinim insanda gizil olarak ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık, çözümleme, örgütlenme vb. gereksinimler bu sınıfta yer almaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, çalışanların motivasyonunu sağlayabilmek için, onların hangi ihtiyaçlarını giderme ihtiyacında olduğunun doğru biçimde

belirlenerek bu yönde çaba sarfedilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Ataman, 2009).

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

Kapsam kuramları arasında en çok bilinen ikinci yaklaşım olan Çift Faktör Teorisi Frederick Herzberg tarafından 1950 yılında, insanları etkin ve verimli bir biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştıran bu teori, çalışanların işlerinde en son ne zaman kendilerini en iyi ve en kötü hissettiklerini sorguladığı bir çalışma sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmada, insan davranışlarını belirleyen iki faktör grubunun bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar; motive edici (içsel) faktörler ve hijyen (dışsal) faktörlerdir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008; Arabacı, 2014).

Motivasyonel faktörler: Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması vs. motivasyonel faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir.

Hijyen faktörler: İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar "hijyen faktörler" olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg' e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.

Çift etmen kuramına göre; hijyen faktörlerinin bireyleri güdüleme özelliği bulunmamakta, ancak bireylerin motivasyonlarını sağlayacak en temel koşulları tanımlamakta ve yoklukları durumunda ise bireyler motive olamamaktadır. Bireylerin motivasyonu ancak ve ancak hijyen faktörleri ile birlikte motive edici faktörlerin birlikte sağlanmasıyla olanaklıdır (Koçel, 2007).

## **David McClelland'ın Başarım Gereksinimi Teorisi**

David Mc Clelland başarı gereksiniminde insanların öğrenme yoluyla eksikliklerini tespit ettiklerini belirtmiştir. Mc Clelland, Maslow'un tersine güdülerin öğrenmeyle kazanılacağını ve bu nedenle olgunluk çağında bile değiştirebileceğini belirtmektedir. Bu gereksinimine göre gerekli olan üç çeşit ihtiyaç vardır. Bunlar, başarı, ilişki kurma ve güçlü olma ihtiyacıdır (Eroğlu, 2000).

**Başarım ihtiyacı:** Bireylerin kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak bilgi ve yeteneği edinme şeklinde belirtmektedir.

**Güç ihtiyacı:** Bireylerin güç ve otorite kaynaklarını genişleterek, başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacına önem vermesi

**İlişki ihtiyacı:** Bireylerin başarıyla yakın sosyal ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem vermesi (Demirkan, 2007).

McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyaç ele almıştır (Demirkan, 2007).

## **Alderfer'in ERG Teorisi (Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme)**

Clayton Alderfer tarafından ortaya konulmuştur. Alderfer'in ERG Kuramı Maslow ve Herzberg'in teorilerinde kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır. ERG olarak bilinen bu teorinin adı ileri sürülen üç ihtiyacın İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşmuştur. Bunlar varoluş (Existence), birlikte olma (Relatedness) ve gelişme (Growth)'dir (Sur ve Palteki, 2013).

**Var olma:** Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsar. Açlık, susuzluk, barınma, fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma hayatında bunlar ücret, ikramiye, çalışma ortamı gibi hususlardır.

**Birlikte olma ihtiyacı:** İnsanlar arası ilişkileri içermektedir. Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı saygınlık ihtiyaçlarına benzer olup iş yerinde arkadaşlık, paylaşma ve benzer duygulara sahip olma durumlarıyla ilgilidir.



Gelişme ihtiyacı: Maslow'un teorisindeki bazı saygınlık ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı olma imkanlarına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle ilgilidir (Ataman, 2009).

Alderfer'in kuramı Maslow ve Herzberg tarafından geliştirilen kuramlardan farklı olarak, Maslow'un beşli ihtiyaçlar hiyerarşisi yerine Alderfer üçlü bir ihtiyaç hiyerarşisi önermektedir. Alderfer'in varoluş, ilişki gereksinimi tatmin edildikçe bir sonraki gereksinimler daha çok istenecektir. Alderfer'de bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılamak zor olursa bir alttaki ihtiyaca geri dönülebilir. Asıl amaç kazanılamazsa bir alt düzeydeki amaç onun yerine koyulabilir. Gerçek istek doyurulmuş olmaz ama daha somut olan onun yerine geçer. Maslow'da ise bir ihtiyaç giderilirse tekrar tekrar geri dönüş olmamaktadır (<http://www.tayfuntopaloglu.com>, Erişim tarihi: 15 Şubat 2016).

#### **4.1.4.2.Süreç Kuramları**

Süreç teorileri kişinin dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Belirli bir davranışa nasıl yön verileceğini araştıran kuramlardır. Başka bir ifadeyle bireyin sergilediği belli davranışları tekrarlama veya tekrarlamama durumu nasıl sağlanabilir sorusunun cevabı aranmaktadır. Bu teorilere göre ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk eden etkenlerden yalnızca biridir.

Başlıca süreç teorileri:

- Vroom'un Beklentiler Teorisi
- Lawler-Porter Modeli
- Adams'ın Eşitlik Teorisi
- Locke'un Amaç Teorisi
- Davranışsal Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi'dir (Gülen, 2011).

#### **Vroom'un Beklenti Teorisi**

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, çalışanları nelerin motive ettiği üzerinde değil, motivasyonu kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır. Beklenti kuramı, çalışanların davranış seçimini nasıl yaptıkları, diğer bir deyişle

çalışanların amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Baykal ve Türkmen,2014).

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır:

**Valens:** Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulanama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır.

**Bekleyiş:** Bireyin belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındaki beklentisidir.

**Araçsallık:** Bireyin çabası karşılığında elde ettiği sonucun bir üst kademedeki başka sonuçlara ulaştıracağına yönelik olarak bireyin öznel algısını yansıtmaktadır(Baykal ve Türkmen, 2014; Serinkan, 2008).

### **Lavler -PorterModeli**

Bu motivasyon modeli, Vroom'un beklenti kuramının üzerine kurulmuştur. Vroom modelini ileriye götürüp ilavelerle detaylandırılmıştır. İşletmelerde güdüleme ile ilgili herhangi bir araştırmanın temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektedir. Lawler-Porter modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir (Akhan,2004).

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Kişinin motive olma derecesi Valens ve Bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Kişinin yüksek gayret göstermesi, yüksek bir performansla sonuçlanamaz. Kişinin bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar gayret gösterirse göstereceği başarılı olamaz(Koçel, 2007).

Vroom'un teorisine ilave olarak; kişinin çabası, bilgisi, yeteneği ve algılamalarından kaynaklanan rol değişikliğine bağlı olarak performanslarının da ödüllendirebileceği ve çalışanların istenilen ya da istedikleri performans gösterebilmeleri için kurumun amaçlarına uygun bir rol anlayışına sahip olmalarının gerekli olduğu aksi takdirde rol çatışması içine gireceklerinden performansın düşeceği yer almaktadır (Koçel, 2007).

## **Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisi süreç teorileri arasında yer almaktadır. Sosyal psikolog J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında elde edecekleri sonucu adil bulup bulmamaları yani çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarısı ve tatmini üzerinde belirleyicidir (Ataman, 2009).

Çalışanlar işi yapmak için gerekenler ile harcanan çaba karşılığında aldıklarını karşılaştırma eğilimindedirler. Bir çalışanın iş yüküyle, karşılığında verilen ödül (ücret, prim, vb.) dengeli ve adil olmalıdır. İş yükü fazla, ödül az olursa çalışanın motivasyonu ve performansı, dolayısıyla işletmenin verimi düşer. İş yükü az, ödüller fazla olursa çalışan az çalışmaya yönlendirilmiş olur; çalışandan yüksek verim alınamaz (Soykenar, 2008).

Eşitlik teorisinde önemli olan sadece herhangi bir ödülün elde edilmesi değildir. Ödülün tatmine yol açması için hem çalışanların beklentisini karşılaması hem de adil olarak dağıtılmış olması gerekmektedir (Ataman, 2009).

## **Locke'un Amaç Teorisi**

Edwin Locke tarafından 1960 yılında ortaya konan bu kuramın dayandığı temel düşünce, her amacın bir güdüleme etmeni olarak bireye ve örgüte hizmet etmesine dayanmaktadır. Bireylerin belirlediği erişilmesi zor ve yüksek amaçların, elde edilmesi kolay olan amaçlara oranla daha yüksek performansa neden olacak ve motivasyonu sağlayacaktır (Yapar, 2005).

## **Davranışsal Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi**

Davranışsal şartlandırma kavramı klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşittir.

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

2. Sonuçsal şartlandırmada, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımı kabul edilmektedir. Davranışın ne şekilde sonuçlanacağı ve kişinin elde ettiği durumu değerlendirerek ne şekilde davranacağına karar vermesi önemlidir. Sonuçsal şartlandırma yaklaşımında ödüller, güçlendiriciler durumundadırlar. Burada amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Ödülleri yönetici deneme, görme ve tecrübe yöntemleriyle bulmaktadır (Keser, 2006).

#### **4.1.5.Motivasyon Türleri**

Motivasyon, kişiyi belli bir amaca yönlendiren güdüdür. Bu güdü, bireyin istekleri ile doğru orantılı olarak değişmektedir (Küçük, 2007).

Motivasyonun 4 türü vardır: İçsel motivler, fizyolojik motivler, sosyal motivler ve psikolojik motivler.

##### **4.1.5.1.İçsel Motivler**

İçsel motivler, istek ve ihtiyaçlar, dürtüler, arzular inançlar, beklentiler, zevkler, hedefler gibi kişinin içinde yaşadığı bir takım duygulardır. Bu duygular kişiyi kendi içerisinde hareket olgusunu başlatmaktadır. Günlük yaşantıda ve iş yaşamında bireylerin performanslarını etkileyen, onları yönlendiren ve davranışlar da süreklilik sağlayan en önemli itici güçtür ([http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat\\_pdf/08.pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf); Erişim tarihi: 10 Ocak 2016).

İçsel motivler, çoğunlukla bireylerin duygusal durumları ile ilişkilidir. Bu motiveelerde temel nokta, kişinin ihtiyacına yönelik olmasıdır. Örneğin; başarılı olmak isteyen kişinin içinden çalışmak gelmesi gibi.

İçsel motivler, ilgi, gereksinim, merak gibi kişinin içinden gelen etkilerle ortaya çıkar. Eğer kişi içsel olarak motive edilmiş ise, dışsal motive edici araçlarına gerek yoktur (Avcı, 2015).

#### **4.1.5.2.Fizyolojik Motivler**

Fizyolojik motivler, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel güdülerdir (Özgüler, 2015). Bireyin yemek yemesi, susması, uyuması, barınması, çok çalıştığında dinlenmesi gibi davranışları karşılamak fizyolojik motivasyon aracılığıyla gerçekleştirilir. Fizyolojik motivasyon diğer motivasyon çeşitlerine göre daha baskındır; çünkü insanın en temel ihtiyaçlarını karşılama gereğinden doğmuştur ve insan yaşamının devam ettirilmesinde rol oynamaktadır (Uygun, 2015).

#### **4.1.5.3. Sosyal Motivler**

Sosyal motivasyon, sosyal bir varlık olan insanın sosyal yaşam içinde var olmasını sağlayan motivasyon türüdür (Karaman, 2010).

Sosyal ihtiyaçların temeli toplumda iç içe yaşama ve kişinin toplumdaki çoğunluktan beklentilerinden kaynaklıdır. Birey, toplumda yer bulmuş ve saygın bir kişi olmuşsa, motive olacak ve uzman olduğu alanda başarıya ulaşacaktır (Okuducu, 2014).

Fizyolojik olarak tatmin edilmiş ve mutlu bir bireyin diğer ihtiyaçları sosyal ihtiyaçlardır. Çünkü temel ihtiyaçlar karşılanmıştır ve artık diğer ihtiyaçlar söz konusudur (Kaplan, 2007).

#### **4.1.5.4. Psikolojik Motivler**

Psikolojik motivler, şefkat duyma, görev sorumluluğu, takdir edilme gibi zaman içerisinde öğrenilen motivasyonlardır. Bu motivasyon bireyin kişiliğini ve davranışını oluşturmaktadır (Keskin, 2008). Bireylerin kendi oluşturdukları karakterleri, yaşam şekilleri, görgüleri psikolojilerinin oluşmasını sağlayan önemli etmenlerdir. Bu nedenle her bireyin psikolojisi farklıdır. Bir bireyi motive eden şey, başka bir birey üzerinde aynı tesiri yaratmayabilir. Bu nedenle psikolojik motiveler, çözmesi oldukça zor ve karmaşık bir yapıyı temsil etmektedir(Kaplan, 2007).

#### **4.1.6.Motivasyonu Etkileyen Faktörler**

Motivasyondaki amaç, işgörenlerin yapılan işe karşı daha istekli davranmasını sağlamak, istenilen amaçlara ulaşmak amacıyla daha gönüllü olmaya ve daha fazla çaba harcamaya sevk etmektir (Barutçu ve Sezgin, 2012). Bu bağlamda örgütlerde işgörenleri motive etmek için artık sadece maddi ödüller yeterli olmamaktadır. Bu yüzden, işgörenlerin örgütte fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği iyi bir yönetime ihtiyacı vardır. Çünkü, bir kurumda çalışan kişiler, kurumun dirliği ve geleceği için önem arz etmektedirler ( Ergül, 2005).

Motivasyonu artırıcı faktörler genel olarak üç ana başlık altında incelenebilir. Bu faktörler ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ile örgütsel ve yönetsel faktörlerdir.

##### **4.1.6.1.Ekonomik Faktörler**

Motivasyonu etkileyen en önemli faktörlerin başında ekonomik araçlar gelmektedir. Bu grup ücret, prim ve çalışanları kara katma ve ekonomik ödül gibi motivasyon araçlarından oluşmaktadır (Genç, 2007).

Ücret:Motivasyon kuramları ile birlikte bir çok yöneticiye göre, motivasyonu ve çalışanların geçimini sağlayan en etkili araç ücrettir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Ücret kişiyi motive etmesinin yanında onu işletmeye bağlayan en önemli faktördür. Bir çalışan için ücret unsuru ve daha yüksek gelir elde etme olanağı ekonomik bir motivasyon aracıdır. İnsanların çalışma sebeplerini meydana getiren temel ihtiyaçlar ve diğerleri yalnız emeğin ve performansın değil, işteki başarının da karşılığı ücretle giderilmektedir ( Tengilimoğlu, 2005).

Ücret konusunda dikkat edilmesi gereken önemli bir konu ücret adaletinin sağlanmasıdır. Bütün işgörenler adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek isterler. Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, aradaki devamlılığı ve yüksek motivasyonlarla çalışması kendisine ödenen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır. Çalışan ücreti, insanların çalışma isteklerini belirleyerek, anlaşılabilir, uygulanabilir olması; güvenin, kontrolün, zamanın, motivasyon ve verimliliğin daima iyileşmesine, gelişmesine katkı sağlayacaktır (Özgüler, 2015).

Prim: Prim, çalışanların almış oldukları ücret dışında daha fazla çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrettir. Maaşa ek olarak fazladan alınacak olan maddiyat çalışanlar için oldukça etkili olan bir motivasyon aracıdır (Üçkardeş, 2013).

İşyerinde prim sisteminin özendirici etkisi olduğu gibi, ölçümünün kolay olmadığı işlerde uygulanma zorluğu da bulunmaktadır. Ayrıca çalışan işçileri daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işçilerin daha çok yıpranmasına da yol açmaktadır. Bu durumda yöneticinin çalışanların denetim ve değerlendirmesini adaletli bir şekilde yapması gerekmektedir. Aksi halde çalışanlar motivasyonunu yitirerek verimlilik azalacaktır. Bu da çalışanları özendirmek yerine yıldırmaya yönlendirecektir (Okuducu, 2014).

Kara Katılma: Kara katılma tekniği, işletmelerde kullanılan oldukça eski bir tekniktir. Bu tekniğin uygulanması, iş yerinde çalışan kişilere maaş ödemesi yapılmasının yerine, kişilerin işletmenin karına ortak olması ve pay alması esasına dayanmaktadır. İşletme, elde ettiği karın bir kısmını yıl sonunda çalışanları arasında paylaşır. Bu da yine özendirmek ve motive etmek amaçlı uygulanan bir sistemdir (Eyigün, 2015).

Ekonomik Ödül: Ödüllendirme, özellikle işletmelerde çalışanlarda oldukça etkili olan ekonomik motivasyon araçlarından birisidir. Çalışanların motivasyonunu artırarak iş kalitesini ve verimliliğini arttırmak için çeşitli ödüllendirmeler yapılmaktadır. Yapılan ödüllendirme ücret, ikramiye gibi ekonomik değer taşıyan maddi ödüller veya takdir edilme gibi manevi ödüller olmak üzere değişiklik gösterebilir (Soykenar, 2008).

Dışsal motivasyonun sağlanmasında önemli bir yere sahip olan ekonomik ödüller, çalışanların gösterdikleri performansın karşılığı olarak, adil bir şekilde verildiği sürece diğer çalışanlar da aynı performansı yakalayabilmek amacıyla gerekli eforu gösterecek ve eşit bir şekilde hak ettikleri ödülü almaya çalışacaklardır. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması ve ödüllendirme sisteminin adil olarak kullanılması ile toplu bir biçimde performans artışı sağlanabilir (Tunçer, 2013).

#### **4.1.6.2. Psiko-Sosyal Faktörler**

Çalışanların motivasyonunu etkileyen bir diğer faktör de psiko-sosyal faktörlerdir. Her insanın farklı bilgisi, ilgisi, yeteneği, tecrübesi, eğitimi, yaşı, vücut yapısı farklı duygusu, inancı, amacı, çıkarı, tavrı ve tarzı vardır. Bu nedenle bütün insanlara aynı biçimde davranmak mümkün değildir (Üçkardeş, 2013). İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, hangi psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanacağını tespit etmelidir. Böylece yöneticiler dışsal motivasyon sayesinde içsel motivasyonu da harekete geçireceklerdir (Özgüler, 2015).

Psiko-sosyal faktörler; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, statü, psikolojik güvence sosyal faaliyetler olarak sıralamak mümkündür:

#### **Çalışmada Bağımsızlık**

Çalışmada bağımsızlık, işgörenin kendisini baskı altında hissetmeden kendi bilgi, tecrübe ve kabiliyetleri ekseninde çalışmasını sağlayacak bir iş ortamının oluşması sonucu işgörenden beklenen verimin elde edilmesidir (Erdoğan, 2011).

Bağımsız çalışma kişilerde benlik duygusunu, egoyu ve özgüveni besleyen bir unsurdur. Bir çalışana örgüt içinde bağımsız çalışma imkanı verildiği zaman, grup için faydalı olduğunu, iyi işler çıkarabileceğini düşünerek kendine duyduğu özgüveni daha da artacaktır (Coşkun, 2009). Çalışanların psiko-sosyal faktörlerle motive edilmesi onları işlerinde tatmin edici sonuçlara götürür. Bağımsız çalışmayla motivasyonu artan çalışanın performansı, örgüte olan güveni ve bağlılığı, iş doyumunu, ve verimliliği artar (Özgüler, 2015).



## **Sosyal Katılım**

Bireyde bir sosyal gruba ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinmelerin tatmini oldukça önemlidir. İşgörenlerin iş grupları dışında oluşturacakları gruplara değil de iş ortamında oluşturulacak, belirlenen hedef ve stratejiler doğrultusunda yönlendirilmelerini sağlayacak, onların ait olma hislerini tatmin edecek sosyal gruplara dahil edilmeleri gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi, işyerinin kurumsallaşmış olması ve tutarlı bir örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olabilecektir. Örgüt kültürünü benimseyen işgörenler örgüte bağlılık gösterecek, aynı zamanda da ait olma gereksinimini karşılayabilecektir (Erdoğan, 2011).

## **Statü**

Statü, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür (Eren, 2003).

İşyerinde işgörenlerin statüleri objektif veriler ışığında değerlendirilerek belirlenmelidir. Yükselme ve terfi etme kıstaslarının açık ve net olması işgörenlerin yüksek motivasyonla verimli bir şekilde çalışmalarını sağlar. Bu uygulama işgörenler tarafından kendilerine eşit şekilde değer verildiği algısına neden olacağından kişisel çekişmelerin ve gruplaşmaların önüne geçilmiş olur (Erdoğan, 2011).

## **Psikolojik Güvence**

Çalışanların işletmeye güven duymalarının çok önemli bir kavram olduğu ve çalışanların işletmeye güven duymaları sağlandığında; kişisel gelişim isteklerinin ve motivasyonlarının arttığını belirttikleri ortaya çıkmıştır (Çağan, 2012).

Örgüt içerisinde nerede, kiminle, neyi, nasıl yapacağını bilen, sonuçta ne kazanacağını bilen, sahip olduğu işin kendisine ait ve sürekli olduğunu hisseden çalışan kendini güvende hissedecektir (Aslanadam, 2011).

İşgören ırkı, inanışları, tutumları, değer yargıları gibi unsurlar yönünden bir ayrıma tabi tutulmadığını algıladığı müddetçe kendisini psikolojik açıdan güvende hissedecek dolayısıyla bu da motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir(Demirkan, 2007).

### **Örgütsel ve Yönetmel Faktörler**

Çalışanı ise ve çalıştığı ortama bağlayan sadece ekonomik ve psiko-sosyal araçlar değildir. Bunu yanında çalışanı motive etmeyi amaçlayan örgütsel ve yönetmel araçlar da bulunmaktadır (Demirkan, 2007).

### **Amaç Birliğı**

Yönetimin yapması gereken en önemli uygulamalardan biri kurumun amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarını ortak bir paydaya getirerek çalışanların motivasyonunu sağlamak ve verimliliğı arttırmaktır(Öztük, 2002).

### **Yetki ve Sorumluluk Devri**

Yetki ve sorumluluk devri, çalışanın kendisine güvenmesi ve çalışana saygı ve güvenildiğini göstererek motivasyonu sağlayan bir araçtır. Bu sayede çalışan, kendine güvenildiğı, yeteneklerini zorlama ve geliştirme fırsatı bulduğı, işin anlamlı bir kısmına katıldığı için motivasyon sağlanmış olacaktır (Konur, 2006).

### **Eğitim ve Yükselme**

Eğitim ile birlikte çalışanlar yeni bilgiler, davranışlar ve beceriler kazanarak özgüvenleri artar. Öz güveni yüksek çalışanların motivasyonları daha yüksek olacaktır. Yöneticilerin eğitim yoluyla motivasyonu yükseltmeleri konusunda göz önünde bulunduracakları en önemli konu, hangi çalışanın ne türde bir eğitime ihtiyacı olduğunun saptamasıdır(Kırcı, 2007).

## **Kararlara Katılma**

İş görenlerin verilen kararlara ortak olmasıdır. Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve kendini gerçekleştirme olanağı sağlayarak çekişmeyi önler. Yöneticiler çalışanlarını sadece işgören kişiler olarak görmemeli belli durumlarda yönetime ve karar alma sürecine katılımlarını sağlamalı ve katılımları için teşvik etmelidir. Bu gereksinim karşılanarak çalışan motivasyonu gerçekleşecektir (Soykenar, 2008).

## **Terfi veya Yükselme Olanakları**

Terfi veya yükselme, bireyin bulunduğu konumdan daha üst bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle, gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etkiye sahiptir (Kırcı, 2007).

## **Özel Hayata Saygı**

Yöneticiler her ne şekilde ve durumda olursa olsun çalışanlarının özel hayatlarına saygılı olmak durumundadırlar. Fakat bu saygı çerçevesinin sınırları iyi belirlenmelidir. Saygı, ilgisizlik derecesinde olmamalıdır. Değer verildiğini gören işgörenin motivasyonu yükselir ve kendisine gösterilen ilginin karşılığını vermek için daha fazla çalışır (Kırcı, 2007).

## **İletişim**

İşletmenin devamlılığının sağlanması yönünden iletişim önemli bir yere sahiptir. İletişim kanallarının açık tutulması işletmenin her aşamasında hem bilgi aktarımı hem de çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, açısından çalışanı için motive edici niteliktedir (Akbaş, 2007).

Yönetici ile çalışanlar arası iletişim, motivasyon açısından ve taraflar arasında sorunların çözülebilmesi için önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim,

örgütteki çatışmayı azaltır. Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilir ve böylece güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkarak bireyin motivasyonu sağlanacaktır (Keser, 2006).

#### **4.1.7. Motivasyon ve Hemşirelik**

Günümüzde sağlık hizmetleri gelişmiş olan ülkelerde diğer meslek gruplarına olduğu gibi hemşirelikte de motivasyon unsuruna önem verilmekte ve bundan dolayı da, çeşitli motivasyon kuramları denenmekte, hemşirelerine gibi faktörlerin motive edeceği belirlenmeye çalışılmaktadır (Arabacı, 2012).

Her meslekte motivasyon kritik önemde bir kavramdır. Ancak bu kavram insanların sağlıklarıyla ilgilenen, sağlık kuruluşlarının bel kemiği olarak nitelendirilen hemşireler için daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü hemşirelerin yaptıkları iş insanların hayatlarıyla ilgilidir, yapacakları ufak bir hata telafisi mümkün olmayan bir zarara veya hastanın hayatına mal olabilir (Soyluer, 2010).

Sağlık çalışanlarının insan hayatını ön planda tutarak, iş yapmaları gerekliliğine yaptıkları işin ana konusunun insan hayatı olması, bu işletmelerdeki çalışan stresinin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Yüksek stresli bir ortamda çalışan personelin motivasyon düzeyleri çok rahatlıkla düşebilir. Motivasyon düşüklüğü, bir sağlık işletmesi için oldukça önemlidir (Aslanadam, 2011).

Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan hemşirenin yoğun bir iletişim içerisinde olduğu bu sektörde, motivasyonu düşük olan hemşirenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için hemşirelerin de işlerinde ve işyerlerinde motive edilmeleri gerekmektedir (Soyluer, 2010).

Hemşirelerin motivasyon düzeyinin yüksek olması ile gerçekleşecek iş doyumunun artması sonucunda, kurumun başarısı ve verimliliği sağlanacaktır (Aydın, 2000). Hemşirelik mesleği üyeleri, çalışma koşullarındaki farklılıklar nedeniyle yoğun baskılar altında kalmakta ve iş ortamında stres yaşamaktadır (Öztürk, 2002). Hemşirelerde otonomi azlığı, düşük ücret, geceve/veya uzun saatler boyunca çalışma zorunluluğu ve çalışma ortamından kaynaklanan stresler, rol

karmaşası, rol belirsizliği, kurumsal desteğin yeterli olmaması, ev-iş çatışması, yükselme ve gelişme olanaklarının sınırlı olması, hemşire-hasta oranının yüksek olması, farklı düzeyde eğitim görmüş hemşirelerin görev-yetki ve sorumluluklarının aynı olması, önemli kararlara katılması, yüksek ses, kötü ulaşım, takdir görmeme, işin yüksek performans gerektirmesi, mesleğin imajı, özgüven eksikliği, destek yoksunluğu, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve hemşirelerin hasta bakımı dışındaki işlerden de sorumlu tutulması ve tüm bu olumsuzluklara fiziksel koşulların yetersizliği, ödüllendirilmede adaletsizlik, tükenmişlik, işten ayrılma mutsuzluğa ve hasta bakımı niteliğinin azalmasına neden olmaktadır. Hemşirelerin gereksinimlerinin belirlenerek iyi bir motivasyonel ortam yaratılması ile bu olumsuz faktörlerin çoğunluğu önlenir (Demirkan, 2007; Seren, 2003).

Ülkemizde, Kurt tarafından yapılan çalışmada hasta memnuniyetini arttırmada, motivasyonun önemli olduğu vurgulanmıştır. Altun ve Bahçecik de sorumluluk almanın hemşireleri motive etmede önemli olduğunu vurgulamıştır. Motivasyon sadece kurum ve yönetim açısından değil, kurumda çalışan birey açısından da son derece önemlidir. Hemşireler hastanelerdeki sağlık personeli içerisinde en kalabalık gruptur ve hemşirelerin verimli çalışması hastanelerin deverimli çalışmasına neden olacaktır. Hemşirelerin motivasyon düzeyinin yüksek olması ile gerçekleşecek iş doyumunun artması sayesinde kurumun başarısı ve verimliliği sağlanacaktır (Soyluer, 2010).

## 4.2.EKİP ÇALIŞMASI

### 4.2.1. Ekip Çalışması Kavramı ve Önemi

Literatürde “ekip” ortak bir amaç doğrultusunda uzmanlıklarını birbiriyle paylaşmak üzere bir araya gelmiş, her biri farklı bilgi ve beceriye sahip üyelerin oluşturduğu grup olarak tanımlanmaktadır. Ekibin kuruluş amacı, değişik elemanların farklı yeteneklerini ekip içinde bir araya getirerek daha fazla bilgiyi kullanma olanağına sahip olmak ve hastanın (danışanın) talebini, en iyi şekilde karşılamaktır (Özçelik, 2009).

Ekip çalışması, çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanabilir(İnce ve ark., 2004). Ekip çalışması geniş anlamda toplumsal yaşamın olmazsa olmaz bir kuralıdır. İnsan toplumsal bir varlık olduğuna göre kendisinden başka birine veya birilerine mutlaka ihtiyaç duymaktadır. Fakat bunlar geleneksel anlamda yardımlaşma ve dayanışmanın unsurları olup, birlikte hareket etmeyi çağrıştırmaktadır. Bu birlikte hareket etme, bir hedef doğrultusunda meslek elemanlarından oluşursa ve meslek elemanları arasında bilgi paylaşımı, fikir birliği ve mesleki müdahale gibi kavramları içerirse işte o zaman ekip çalışması kavramı ortaya çıkmış olmaktadır (Demirel, 2005 ).

Sağlık ekibi, sağlık kurumlarında, ortak hedefleri bireye en kapsamlı ve kaliteli sağlık bakımı vermek olan, değişik sağlık çalışanlarının bir araya geldikleri, bilgi ve deneyimlerin sürekli paylaşıldığı, ortak kararların alındığı bir birliktir (Stepars ve ark., 2002). Bir başka tanıma göre sağlık ekibi; sağlık kurumlarında, ortak hedefleri bireye en kapsamlı ve kaliteli sağlık bakımının verilmesinde değişik sağlık mesleklerinden üyelerin bir araya geldikleri, her birinin kendi görevlerinin yerine getirildiği, bilgi ve deneyimlerin sürekli paylaşıldığı, ortak kararların alındığı ve kararların birlikte uygulandığı bir birliktir. Görevlerin karmaşıklığı, yaratıcılığa gereksinimin duyulması, izlenecek yolların belirsizliği ve gereksinimlerin çeşitlenmesi disiplinler arası iş birliğini gerekli kılan unsurlardır (Biol, 2005).

Sağlık ekibi hemşire, doktor, psikolog, diyetisyen, fizyoterapist, sosyal hizmet uzmanı gibi profesyonellerden ve diğer sağlık personellerinden oluşur.

Hemşireler sağlık ekibinin temel taşlarından birisidir. Hemşire; kişiliğiyle, bilgi ve becerisiyle, karar verme yeteneğiyle, hemşirelik hizmetlerini planlayarak uygulayabilen, ekip çalışmasını başarıyla yürütebilen sorumlu insan gücüdür. Sağlık ekibindeki her bir meslek üyesinin kendine özgü fakat birbirini tamamlayıcı hizmet vermesi beklenir (Moroğlu, 2007).

Sağlık alanındaki ekip çalışmasının amacı ise, hasta ve sağlıklı bireye hizmet etmek ve onun bakımında sürekliliği sağlamaktır. Yani ekip çalışmasıyla erken teşhisle, sağlık korunmuş, hastalık halinde ve iyileşme sürecinde ise kaliteli bakım sunulmuş olacaktır(Moroğlu, 2007).

Ekip çalışması yoluyla işletmeler bir yandan çalışanlarının motivasyonlarını yükseltirken, diğer yandan da çalışanların aralarındaki bağlılığı güçlendirmekte, örgüt içerisindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmakta ve böylece de personelinin hem bireysel hem de ekip olarak performansını yükseltmektedir. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için ekip çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir (Özler ve Koparan, 2006 ).

Ekip çalışmasının başlıca avantajları şunlardır:

1. Ekip üyeleri, kendi işleri gibi sahip çıktıklarından ekip çalışmasının verimliliği artmaktadır.
2. Ekip içerisinde kararlar ortak alındığından, ekip üyelerinin birbirleri arasındaki güven duygusu artmaktadır.
3. Ortak amaç ve hedef ekibin birbirine olan bağlılığını artırarak motivasyonu ve benimsemeyi yükseltmektedir.
4. Farklı bilgi ve becerideki insanların ekibin ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkartmaktadır.
5. Ekip kavramı, işletme çalışanları ile müşteri ihtiyaçları arasında doğrusal birlişki kurarak çalışanların müşteri isteklerine odaklanmasını sağlamaktadır.
6. Ekip yaklaşımı ile çalışanlar daha fazla tatmin olurken motivasyona ilişkin maliyetlerde azalma eğilimi ortaya çıkar.
7. Ekip çalışması kalite ve üretimin artmasını sağlar.
8. Ekip çalışması maliyet oranlarının düşmesini sağlar.

9. Ekip kavramı karar alma sürecinin hızlanmasına yardımcı olur.

10. Ekip çalışması, çalışanların rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasını sağlar(Bilir, 2005).

Sağlık ekibinin merkezinde hasta/sağlıklı birey ve ailesi vardır. Tüm sağlık profesyonelleri de bireyin gereksinimlerini karşılamak için çalışırlar (Millward ve Jeffries, 2001).Sağlık ekibinde hiçbir üyenin görevi diğerinden daha az ya da daha çok önemli değildir. Sağlık ekibi üyeleri birbirlerinin yardımcısı değil tamamlayıcısıdır (Moroğlu, 2007). Disiplinler arası yaklaşım, sağlık meslekleri üyeleri arasında hizmetlerdeki boşluk ve tekrarları ortadan kaldırmak için işbirliği yapmayı içerir. Böyle bir sistemde, açıklık, esneklik gözlenir ve hastanın belli sorunun çözümü için tüm yeteneklerin en iyi şekilde dağılımı yapılabilir (Velioglu ve Babadağ, 1993).

Sağlık kurumlarının kendine özgü özellikleri de ekip hizmetini gerekli kılmaktadır. Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesinin ve işlevsel bağımlılığın çok yüksek olması, yapılan işlerin karmaşık, değişken, ertelenemez, hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlı ve toleranssız olması ekip çalışmasını gerektirmektedir( Kavuncubaşı, 2000).

Sağlık hizmetlerinde ekip çalışmasının faydaları şunlardır:

1. Ekipler üyelerinin karar alma ve sorumluluklarını paylaşma davranışlarını geliştirerek yaratıcı çözümler üretebilirler.
2. Ekipler, zorlu problemlerle başa çıkabilmek için farklı fonksiyonlardaki insanları farklı yeteneklerini bir araya getirerek daha iyi bir çalışma ortamı oluşturarak daha az stres hissetmesini sağlar.
3. Ekipler, birçok üyenin iletişim ağına ulaşarak daha fazla bilgi ve beceri sağlayabilir.
4. Ekipler, daha iyi iletişim ve işbirliği yaratarak iş tatminini artırırken hasta bakım kalitesi, hasta memnuniyetini de artırır(Tosun, 2002).

Sağlık ekibinin, performansını etkileyen çeşitli özellikleri vardır. Bunlar; sosyo-kültürel faktörler, psikolojik özellikler, kişisel özellikler ve profesyonellikle ilgili özelliklerdir. Profesyonellikle ilgili özelliklerin içinde ekip içindeki statü, eğitim düzeyi, profesyonellik deneyimi ve iş doyumunu durumunun etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca sağlık ekibinin; ekipteki liderlik durumundan, ekip liderinin



motivasyonundan, iletişim yollarından ve farklı kişisel bakış açılarından etkilendiği düşünülmektedir.

#### **4.2.2.Ekip Çalışması İçin Gerekli Koşullar**

##### **Bireysel Koşullar**

Ekip çalışmasının uygulanabilmesi için ekip üyelerinin konuyla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle ekip üyelerinin mesleğe giriş için temel kriterlere uyması sağlanmalıdır. Ekip üyeleri, tıp ve sağlık alanındaki gelişmeleri takip etmelidir. Sağlık profesyonellerinin meslek değer ve normlarını, diğer mesleklerin özelliklerini de dikkate alarak geliştirmesi ve her üyeye eğitimine uygun görev verilmesi gerekmektedir. Ekip üyelerinin, ekip çalışmasını, hem kendilerine, hem de çalıştıkları kurum ve hizmet ettikleri topluma sağlayacağı yararlar yönünden bu süreci daha iyi bir biçimde anlamaları gerekmektedir. Ekibe üye seçilirken de ekip çalışmasına yatkın kişiler ekibe alınmalıdır. Ekip üyeleri, toplantı/konferansları ile bilgi ve deneyimleri, sürekli paylaşarak, tüm fikirlere önem vermeli ve ortak karar almayı ilke edinmelidir (Kavuncubaşı, 2000).

##### **Kurumsal Koşullar**

Ekip çalışması, demokratik yönetim anlayışını egemen olduğu kurumlarda uygulanabilir. Bu yönetim anlayışının yerleşmesi de kurumlarda ekip anlayışının yerleşmesiyle mümkün olmaktadır. Ekip üyelerinin yetki ve sorumlulukları çok iyi belirlenmiş, benimsenmiş olmalıdır. Böylece görev çakışmaları ve çatışmaları da önlenmiş olup üyeler arasında rekabetten çok dayanışma sağlanmış olacaktır (Kavuncubaşı, 2000).

Ekip üyelerinin işe girişlerinde işe en uygun kişinin alınmasına önem verilmesi gereklidir. Ekip yaklaşımının uygulanabilmesi için, ılımlı bir örgütsel kültürün yaratılması gerekmektedir. Ekip üyelerine karar verme ve uygulama yönünde yeterince yetki verilmesi, hem ekip üyelerine özellik kazandırır, hem de yönetsel karmaşıklıkları azaltır. Yönetimin, ekip üyelerinin kendi kendilerini

geliştirebilecekleri, ekip yaklaşımının etkinliğini arttıracak koşulları yaratması gereklidir (Kavuncubaşı, 2000).

### **4.2.3. Ekip Çalışması Türleri**

Sağlık ekip çalışması aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılmıştır:

#### **4.2.3.1. Disiplinler Arası Ekip Çalışması**

Disiplinler arası ekip, görevin niteliğine göre çeşitli branşlardan sağlık çalışanından oluşmuş, deneyimli; aralarında ortak sorunlar çerçevesinde iş bölümü yapmış; her ögesi kendi bilgi ve becerisini bağımsızca kullanabilen; birbirleri ile sürekli iletişim içinde; konularını diğer ekip üyelerinin işlevlerinden doğan kısıtlamaları göz önüne alarak inceleyen ve çoğunlukla ortaya çıkan sonuca ekip sorumluluğu ile paylaşan yapıdır (Velioğlu, 1994; Laura, 2002). Sağlık hizmetlerinde disiplinler arası ekip yaklaşımı, sağlık çalışanları arasında hizmetteki boşluk ve tekrarları ortadan kaldırmak için işbirliği içinde bulunması gerekmektedir (Coşkun, 1996; Laura, 2002). Farklı disiplin üyelerinin hastaya bağımsız olarak hizmet sundukları ve daha sonra birbirleriyle bilgiyi paylaştıkları bir iş birliği sürecidir (Bayraktar, 2004). Disiplinler arası işbirliğine ihtiyaç duyulmasının sebebi, bütün ekip üyelerinin temel amacı olan hasta ve ailesine verilen hizmette sürekliliği sağlayarak verimliliği arttırmak ve iyileşmeyi desteklemektir (Laura, 2002; Tosun ve Akbayrak, 2002).

#### **4.2.3.2. Disiplinler İçi Ekip Çalışması**

Disiplinler içi ekip, her biri belli alanlarda uzmanlaşmış ya da yeterlilik kazanmış aynı meslek üyelerinden oluşur. Ayrıca, bir ekip içinde belli alanlarda uzmanlaşmış ekipler de bulunabilir (Tosun ve Akbayrak, 2002).

#### **4.2.4.Ekip Çalışmasını Etkileyen Faktörler**

Ekip çalışmasını etkileyen faktörler bireyden, örgütten, yöneticiden kaynaklanabilir.

##### **4.2.4.1.Bireyden Kaynaklanan Faktörler**

###### **Eğitim**

Sağlık çalışanları, birbirinden farklı eğitim almaktadır. Geleneksel eğitim programları da hastadan çok mesleğe yönelik olarak planlanmıştır. Bu programla her bir sağlık disiplini birbirinden ayrılmaktadır(Tosun ve Akbayrak, 2002). Bununla birlikte sağlık çalışanları işe alıştırma ve davranış kazandırmada izlenen yöntemler açısından da farklılık göstermektedir (Velioğlu, 1994). Özellikle bazı meslek bölümlerinde farklı eğitim düzeylerinde meslek üyeleri bulunmakta ve hepsinden aynı hizmeti yapmaları beklenmektedir. Bu durum özellikle hemşirelik mesleğinde yaygın bulunmakta ve ekip çalışmasını engellemektedir (Velioğlu, 1994).

###### **Rol Belirsizliği Yanlış Beklentiler**

Ekip üyeleri birbirlerinin rollerini iyi anlamaları gerekmektedir. Ekip için de rollerin iyi anlaşılması durumunda ise sistem içinde çatışma çıkabilmektedir (Velioğlu, 1994).

###### **Otorite**

Disiplinler arası ekip çalışmasında otorite, tüm üyelerce paylaşılmalıdır. Bunun paylaşılmadığı durumlarda ekip içinde sorunlar yaşanabilmektedir. Ekip çalışmasında herhangi bir meslek üyesinin kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda yetki paylaşması zorunludur. Her sağlık çalışanı kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda yetki paylaşımı yapmalıdır (Tosun ve Akbayrak, 2002).

## **Güç**

Kendini çok güçlü konumda gören birey ekip içindeki diğer bireyleri yönetip etkilemeye çalışmaktadır (Tosun ve Akbayrak, 2002). Sağlık ekibi içinde de geleneksel olarak, hekim hem en çok güce, hem de yetkiye sahiptir. Bu, onun diğerlerini etkilemesine olanak sağlamaktadır. Bazı sağlık üyeleri de çatışmaya girmemek için gücü elinde bulunduranların sevgi ve saygısını kazanmak için zaman zaman hekimin güçlü pozisyonunu desteklemektedir (Velioğlu, 1994).

## **Statü**

Ekip çalışmasında statü büyük bir engeldir. Statü eşitsizlikleri, ekip üyeleri arasındaki iletişimi sınırlamakta ve gruplaşmaların oluşmasına sebep olmaktadır. Statü eşitliği ise benzerlik ve yakınlıklar arttıkça artmaktadır. Statüde eşitlik olmadıkça da hastane ortamında ekip çalışması gerçekleşmemektedir (Velioğlu, 1994).

## **Otonomi**

Meslek otonomisi, hasta bakımında sorumluluk almayı gerektirir (Tosun ve Akbayrak, 2002). Gerçek bir ekipte, politikaların, hedeflerin ve yaklaşımların saptanması ekip üyelerince birlikte yapılmalıdır. Bu da hekimin otonomisine bir müdahale gibi algılanmasına neden olabilmektedir (Velioğlu, 1994).

## **Kişisel Özellikler**

Ekip üyelerinin kişisel özellikleri de disiplinler arası ekip çalışmasını engellemektedir. Yaş, cinsiyet, değer yargıları gibi farklılıklar da kişiler arası ilişkileri ve meslekler arası işbirliğini azaltabilmektedir (Velioğlu, 1994; Tosun ve Akbayrak, 2002).

#### **4.2.4.2.Örgütten Kaynaklanan Etkiler**

Örgütten kaynaklanan engellerin başında örgüt yapısı gelmektedir. Hiyerarşinin fazla olduğu, otoriter ilişkilerin egemen bulunduğu, iletişimin kolay kurulamadığı merkezi örgütler, ekip çalışmasına engeldir (Akat ve Budak, 2003).

#### **4.2.4.3.Yöneticilerden Kaynaklanan Faktörler**

Yöneticiler, yüksek performanslı bir ekibin, kendi geleceğini tehdit edebileceğini, ekibin çıkaracağı biçimsel olmayan liderin kendi yerine geçebileceğini düşünebilirler. Bu nedenle ekip çalışmasını bilinçli ya da bilinçsiz engellerler. Yöneticinin iyi bir ekip planlayıcısı ve yöneticisi olmaması da engeldir (Akat ve Budak, 2003).

#### **4.2.5.Hemşirelik ve Ekip Çalışması**

Hemşire; bireyin, ailenin ve toplumun hemşirelik girişimleri ile karşılanabilecek sağlıkla ilgili gereksinimlerini belirlemek ve hemşirelik tanılama süreci kapsamında belirlenen gereksinimler çerçevesinde hemşirelik bakımını planlamak, uygulamak, denetlemek ve değerlendirmekle görevli ve yetkili sağlık personelidir (<http://sağlık.gov.tr/TR/belge/1-451/tarihi25021954--sayisi6283--rg-tarihi02031954--rg-sayis-.html>, Erişim tarihi: 03 Ocak 2016). Hemşire ayrıca sağlık ekibinin tedavi edici ve eğitsel planlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına katılır(Birol, 2005).

Hemşirenin işlevlerinden bir diğeri de; bir sağlık bakım ekibinin etkin bir üyesi olarak çalışmaktır. Bu işlevler;

1. Genel sağlık hizmetlerinin bir unsuru olarak hemşirelik hizmetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetimi, değerlendirilmesi amacıyla bireyler, aileler, toplumlar ve diğer sağlık personeli ile işbirliği yapmayı,
2. Diğer hemşireler, yardımcı personel ve hemşirelik hizmetinin tüketicileri dedahil olmak üzere herhangi bir hemşirelik bakım ekibine liderlik etmeyi; hemşirelikle ilgili etkinlikler ve görevlerde diğer hemşirelik

personelini görevlendirmek ve yaptıkları çalışmalarda bu personeli desteklemeyi,

3. Sağlık hizmetlerinin planlanması, sunulması, geliştirilmesi, koordine edilmesi ve değerlendirilmesi konularında birden fazla disiplin ve sektörden temsilcilerin oluşturdukları ekiplerdeki insanlarla işbirliği yapmayı,
4. Ekip çalışmasına yardımcı olacak güvenilir ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlanması amacıyla diğer meslek gruplarıyla işbirliği yapmak gibi etkinlikleri içerir (Letourneau, 2004).

Hemşirelik bakımı sağlık bakımında hastanın memnuniyeti için en önemli unsurdur. Hastaların beklentilerinin karşılanması hizmette kalitenin önemli bir ölçüsü ve hasta memnuniyetinin belirleyicisi olmaktadır. Hastaların hastanede yattıkları süre içinde verilen hemşirelik bakımından duydukları memnuniyet, tüm hastane hizmetleri ile ilgili memnuniyetlerini etkileyen en önemli faktördür (Yılmaz, 2008). Hemşirelik uğraşı alanı insan olan ve hemşirelik bakımına temellenmiş bir meslektir. Hasta memnuniyetinin temelini büyük ölçüde hasta hemşire birlikteliği oluşturur. Çünkü hasta ile günün 24 saati birlikte olan hemşireler, hastanın tanı ve tedavi işlemleri ile bu işlemler sırasında yaşadığı olaylardan nasıl etkilendiğini en yakından gözlemleyen, diğer sağlık çalışanlarına göre daha çok hastanın yanında olan, bireyin sağlığını sürdürme ve rehabilitasyonunda önemli sorumlulukları bulunan sağlık ekibi üyeleridir. Bu nedenle servise kabulden taburculuğa kadar geçen süreçte hastanın memnuniyetini artırmada hemşirenin sorumluluğu büyüktür (Aksakal ve Bilgili, 2008; Yılmaz, 2008).

#### **4.2.6.Ekip Çalışmasının Motivasyonla İlişkisi**

Ekip çalışmasında motivasyon, ekibin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bir ekibin başarılı olabilmesi için öncelikle, ekip üyelerinin ekibin amacını, ekip liderliğini, ekip içindeki kendi rolünü, diğer üyeleri ve rollerini, çalışmanın kendine sağlayacağı yararları bilmesi gerekmektedir (Millward ve Jeffries 2001; <http://www.baltasbaltas.com>, Erişim Tarihi: 14 Ağustos 2006).

Ekip motivasyonu, ekip üyelerinin, ekibin amaç ve hedeflerine uygun davranmasından, işin zorluk derecesinden, verilen sorumluluğa paralel verilmesi gereken yetkiden, çalışma ortamının koşullarından, çalışma ortamındaki iletişim şeklinden ve kişinin kendini ekibin bir parçası olarak görmesinden etkilenmektedir (Millward ve Jeffries 2001; <http://www.baltasbaltas.com>,Erişim Tarihi:14 Ağustos 2006).

Ekip çalışması yoluyla işletmeler bir yandan çalışanlarının motivasyonlarını yükseltirken, diğer yandan da çalışanların aralarındaki bağlılığı güçlendirmekte, örgüt içerisindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmakta ve böylece de personelinin hem bireysel hem de ekip olarak performansını yükseltmektedir. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için ekip çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir (Özler ve Koparan, 2008).

Ekibin motivasyonunun sağlanmasında bazı özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar:

1. Ekiplerin en önemli özelliğinin, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı bir araya getirmek olduğundan, güdülenmenin sağlanmasında da belirlenen bu amaç ve hedeflerin, bireyin gereksinim ve istekleriyle uyumlu olması önemli rol üstlenmektedir.

2. Yapılan işin zorluk derecesi ve ekip üyelerinin yetkinlikleri arasında bir denge sağlanması güdüleme açısından önem taşımaktadır. Gerçekleştirilmesi planlanan işler aşırı zor veya basit ise takımın güdülenmesinin azalacağı düşünülmektedir.

3. Çalışanlara, bir iş için, yetki ile birlikte sorumluluk da verilmesi, güdülenmenin daha uzun süre devam etmesinde etkili olmaktadır.

4. Ekip üyeleri arasında sağlıklı, olumlu ilişkiler bulunması ve uyumlu, işbirlikçi bir ortamda çalışılması ekibin motivasyonunu yüksek tutabilmektedir.

5. İyi bir ekip liderinin kendi motivasyonunu yüksek tutabilmesi, ekip üyelerinin de motivasyonunun sağlanmasında önemli görülmektedir (Öztürk, 2014).

İnsanın etkin, verimli ve istekli çalışması motivasyonun sağlanmasıyla mümkündür. Bunun için özellikle de insan hayatının söz konusu olduğu sağlık

işletmelerinde yöneticilerin daha duyarlı davranıp çalışanlarının ekip çalışmasıyla birlikte motivasyonunu sağlayıcı ortamları hazırlamaları gerekmektedir. Çalışanların etkin ve verimli çalışmaları ise, bireylerin davranışlarında etkili bir süreç olan motivasyon ve ekip çalışması ile sağlanır (Baykal ve Türkmen, 2014).



## **5.GEREÇ VE YÖNTEM**

### **5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışma, hemşirelerdeki motivasyon düzeyinin ekip çalışmasına olan etkisini değerlendirmek ve motivasyon ile ekip çalışması arasındaki ilişkiyi inceleyerek etkileyen faktörleri belirlemek amacı ile tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi.

### **5.2.ARAŞTIRMANIN BAĞIMLI VE BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİ**

Araştırmanın bağımlı değişkenleri, “Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği” ile “Motivasyon Ölçeği”dir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı birim, meslekte çalışma süresi, bulunduğu birimde çalışma süresi, çalıştığı pozisyon, bakım verilen günlük hasta sayısı, haftalık çalışma süresi, çalışma şekli, meslek ve hizmet içi eğitimlerde ekip çalışması ve motivasyon ile ilgili eğitim alma duruma yönelik değişkenlerdir.

### **5.3. ARAŞTIRMA SORULARI**

1. Araştırma yapılan hastanelerde çalışan hemşirelerde ekip çalışması var mı?
2. Hemşirelerde ekip çalışmasını etkileyen faktörler nelerdir?
3. Hemşirelerin motivasyon düzeyini etkileyen faktörler nelerdir?
4. Ekip çalışması ile motivasyon düzeyi arasında bir ilişki var mı?

#### **5.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırma evrenini İstanbul ili merkezinde faaliyet gösteren özel bir grup hastanede çalışan hemşireler oluşturmaktadır.

Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmeyerek, evrende bulunan toplam 500 hemşirenin tamamına ulaşılmaya çalışıldı. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen ve çeşitli nedenlerle kendilerine ulaşılamayan hemşireler araştırma kapsamına alınmadı. Araştırmanın örneklemini, 20 Mart 2016 - 20 Mayıs 2016 tarihleri arasında İstanbul'da özel bir grup hastanenin üç şubesinde çalışan, 18 yaş ve üzerinde olan ve araştırmaya katılmayı kabul eden toplam 304 hemşire oluşturdu.

#### **5.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Verilerin toplanmasında, literatür bilgileri ışığında hazırlanan sosyo-demografik özellikler ile çalışma deneyimlerini belirlemeye yönelik on üç sorudan oluşan ‘Hemşire Bilgi Formu’ (Ek 3), Yard. Doç. Dr. Figen Yardımcı tarafından geçerlilik güvenilirliği yapılmış ‘‘Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği (EÇTÖ)’’ (Ek 3) ve Özlem İnce tarafından geçerlilik güvenilirliği yapılmış ‘‘Motivasyon Ölçeği’’ (Ek 3) kullanıldı.

‘‘Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği’’; Ekip Yapısı (6 soru), Liderlik (6 soru), Durum İzlemi (6 soru), Karşılıklı Destek (5 soru), İletişim (5 soru) olmak üzere alt başlıklarından oluşmaktadır. Bu ölçekte 5'li Likert tipinde toplam 28 soru yer almaktadır.

‘‘Motivasyon Ölçeği’’nde ise ‘‘İşin Kendi ile ilgili Motivasyon Unsurları’’ (16 soru) ile ‘‘İş Dışı Motivasyon Unsurları’’dan (19 soru) oluşan 5'li Likert tipinde toplam 35 soru yer almaktadır.

Her iki ölçek puanlamasında; kesinlikle katılmıyorum 1 puan, katılmıyorum 2 puan, kararsızım 3 puan, katılıyorum 4 puan, kesinlikle katılıyorum 5 puan olarak değerlendirildi. ‘‘Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği’’nden; en az 28, en fazla 140 puan alınabilmektedir. ‘‘Motivasyon Ölçeği’’nden en az 35, en fazla 175 puan alınabilmektedir. Ölçek puanlarının yükselmesi hemşirelerin motivasyon ve ekip çalışması özelliklerine yönelik aldıkları puanların yükseldiğini göstermektedir.

Ayrıca, Motivasyon Ölçeği'nden elde edilen puanlar ölçek madde sayılarına bölünerek 1-5 arasında değerler elde edilmiştir.

## **5.6. ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ**

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için, İstanbul Bilim Üniversitesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı'ndan Etik Kurul İzni (Ek 2) ve araştırmanın yapıldığı hastanelerden yazılı kurum izinleri alındı(Ek 4).

Yard. Doç. Dr. Figen Yardımcı tarafından geçerlilik güvenilirliği yapılmış "Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği" ile Özlem İnce tarafından geçerlilik güvenilirliği yapılmış "Motivasyon Ölçeği"nin kullanımları için yazılı izinleri alındı (Ek 5).

Veri toplama araçları, araştırma kriterlerine uyan ve araştırmaya katılmayı kabul eden hemşirelere verilerek doldurmaları istendi. Araştırmaya katılmayı kabul eden hemşirelere, araştırmanın amacı, elde edilen verilerin gizli kalacağı ve kimse ile paylaşılmayacağı açıklanarak "Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu"(Ek 3) verildi ve onayları alındı. Doldurulan formlar daha sonra elden toplandı.

## **5.7. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı kullanılarak analiz edildi. Verilerin değerlendirilmesinde betimsel istatistiksel yöntemleri olarak yüzde, aritmetik ortalama, frekans, standart sapma kullanıldı.

Verilerin normal dağılıma uygunluğu Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov testi ile test edilmiş ve anlamlılık değerleri 0,05'den küçük olduğu için ileri düzey çözümlenelerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Parametrik olmayan testlerden iki bağımsız arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Mann-Whitney testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis testi, ilişki analizleri için ise Spearman's korelasyon katsayıları kullanıldı.

## 6.BULGULAR

Hemşirelerdeki motivasyon düzeyinin ekip çalışması üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırma kapsamında, 304 hemşire ile görüşülmüş ve elde edilen bulgular altı başlıkta ele alınarak sunulmuştur:

6.1. Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özellikleri

6.2. Hemşirelerin Çalışma Özellikleri

6.3. Ekip Çalışması Tutumları Ölçeğine İlişkin Bulgular

6.4. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular

6.5. Hemşirelerin Önemli Sosyo-Demografikve Çalışma Özelliklerinin Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarına Göre Karşılaştırılması

6.6. Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki

### 6.1. HEMŞİRELERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine ait frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1 Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (N=304)

Demografik Özellik	Kategori	n	%
Yaş	Ortalama: 27,00 ± 6,832 (Aralık: 18-67)		
	10-19 yaş	15	4,9
Yaş Grubu	20-29 yaş	198	65,1
	30-39 yaş	75	24,7
	40 yaş ve üzeri	16	5,3
Cinsiyet	Kadın	237	78,0
	Erkek	67	22,0
Medeni Durum	Evli	100	32,9
	Bekar	204	67,1

Tablo 1 Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (N=304) (devam)

Demografik Özellik	Kategori	n	%
Eğitim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	106	34,9
	Ön Lisans	59	19,4
	Lisans	115	37,8
	Lisansüstü	24	7,9

Araştırmaya katılan hemşirelerin %78'i (n=237) kadın, %22'si (n=67) erkektir. Hemşirelerin yaşlarının 18 ile 67 arasında değiştiği, yaş ortalamasının ise  $27,00 \pm 6,832$  olduğu tespit edildi. Hemşirelerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, %4,9'unun (n=15) 10-19 yaş grubunda, %65,1'inin (n=198) 20-29 yaş grubunda, %24,7'sinin (n=75) 30-39 yaş grubunda, %5,3'ünün (n=16) ise 40 yaş ve üzerinde olduğu görüldü.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %32,9'unun (n=100) evli, %67,1'inin (n=204) ise bekar olduğu belirlendi.

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %34,9'unun (n=106) Sağlık Meslek Lisesi mezunu olduğu, %19,4'ünün (n=59) ön lisans, %37,8'inin (n=115) lisans, %7,9'unun (n=24) ise lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu saptandı.

## 6.2. HEMŞİRELERİN ÇALIŞMA ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalıştığı birim, meslekte çalışma süresi, bulunduğu birimde çalışma süresi, çalışma pozisyonu, bakım verilen günlük ortalama hasta sayısı, haftalık çalışma süresi, çalışma şekli, mesleki eğitimlerde ya da hizmet içi eğitimlerde ekip çalışması ve motivasyon ile ilgili eğitim alma durumu değişkenlerine ait frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 Hemşirelerin Çalışma Özelliklerine Göre Dağılımı (N=304)

Özellik	Kategori	n	%
Çalıştığı Birim	Dahiliye Servisi	28	9,2
	Cerrahi Servisi	50	16,4
	Yoğun Bakım	45	14,8
	Acil Servis	21	6,9
	Ameliyathane	58	19,1
	Poliklinik	17	5,6
	Diğer	85	28,0
Meslekte Çalışma Süresi (yıl)	Ortalama: 6,17 ± 5,694 (Aralık: 1-45)		
Bulunduğu Birimde Çalışma Süresi (yıl)	Ortalama: 3,78 ± 3,613 (Aralık: 1-20)		
Çalışma Pozisyonu	Servis Hemşiresi	171	56,3
	Sorumlu Hemşire	29	9,5
	Poliklinik Hemşiresi	16	5,3
	Diğer	88	28,9
Bakım Verilen Günlük Ortalama Hasta Sayısı	1-4	117	38,5
	5-10	93	30,6
	11-20	70	23,0
	21-40	24	7,9
Haftalık Çalışma Süresi	40 saatten az	13	4,3
	40 saatten fazla	279	91,8
	40 saat	12	3,9
	Sürekli gündüz	141	46,4
Çalışma Şekli	Sürekli gece	14	4,6
	Vardiyalı	149	49,0
Ekip Çalışması ile İlgili Eğitim	Evet	268	88,2
	Hayır	36	11,8
Motivasyon ile İlgili Eğitim	Evet	193	63,5
	Hayır	111	36,5

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalıştığı birime göre dağılımları incelendiğinde, %9,2'sinin (n=28) dahiliye servisinde, %16,4'ünün (n=50) cerrahi servisinde, %14,8'inin (n=45) yoğun bakımda, %6,9'unun (n=21) acil serviste, %19,1'inin (n=58) ameliyathanede, %5,6'sının (n=17) poliklinikte, %28'inin (n=85) ise diğer bir birimde çalıştığı belirlendi. Hemşirelerin meslekteki ortalama çalışma sürelerinin  $6,17 \pm 5,694$  yıl, bulunduğu birimde ortalama çalışma sürelerinin ise  $3,78 \pm 3,613$  yıl olduğu tespit edildi.

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre dağılımları incelendiğinde, %56,3'ünün (n=171) servis hemşiresi, %9,5'inin (n=29) sorumlu hemşire, %5,3'ünün (n=16) poliklinik hemşiresi olarak çalıştığı, %28,9'unun (n=88) ise diğer bir pozisyonda çalıştığı görüldü.

Araştırmaya katılan hemşirelerin bakım verdikleri günlük ortalama hasta sayısına göre dağılımları incelendiğinde, %38,5'inin (n=117) günde 1-4 hastaya, %30,6'sının (n=93) günde 5-10 hastaya, %23'ünün (n=70) günde 11-20 hastaya, %7,9'unun (n=24) günde 21-40 hastaya bakım verdikleri tespit edildi.

Hemşirelerin haftalık çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %91,8 (n=279) ile büyük çoğunluğunun haftada 40 saatten fazla çalıştığı, %3,9'unun (n=12) haftada 40 saat, %4,3'ünün (n=13) ise haftada 40 saatten az çalıştığı belirlendi.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma şekline göre dağılımları incelendiğinde, %46,4'ünün (n=141) sürekli gündüz, %4,6'sının (n=14) sürekli gece, %49'unun (n=149) vardiyalı olarak çalıştığı tespit edildi.

Hemşirelerin mesleki eğitimlerde ya da hizmet içi eğitimlerde ekip çalışması ve motivasyon ile ilgili eğitim alma durumuna göre dağılımları incelendiğinde, %88,2'sinin (n=268) ekip çalışması ile ilgili eğitim aldığı, %63,5'inin (n=193) ise motivasyon ile ilgili eğitim aldığı görüldü.

## 6.3. EKİP ÇALIŞMASI TUTUMLARI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

### 6.3.1. Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Puanlarının Dağılımı

Araştırmaya katılan hemşirelerin Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği (EÇTÖ) puanlarının dağılımı Tablo 3'de görülmektedir. Hemşirelerin “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a kadar 1'den 5'e kadar verdikleri yanıtlara göre en yüksek puanı ( $4,26 \pm 0,988$ ) “12. Ekip liderleri gerektiğinde ekip üyelerinin birbirlerine yardım etmelerini sağlamalıdır” maddesi alırken, en düşük puanı ( $2,80 \pm 1,422$ ) “21. Ekip üyelerine yardım etmek, bireyin yapacak yeterince işi olmadığının göstergesidir” maddesinin aldığı görüldü (Tablo 3).

Tablo 3 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=304)

EÇTÖ Maddeleri	$\bar{x}$	$\pm ss$
<b>Ekip Yapısı</b>		
1. Hasta ve ailelerinden hasta bakımı ile ilgili geribildirim istemek önemlidir.	4,00	1,101
2. Hastalar bakım ekibinin önemli bir parçasıdır.	4,08	1,069
3. Bu kurumun yönetimi doğrudan bakım ekiplerinin başarısını etkiler.	4,10	0,970
4. Ekibin amacı ekip üyelerinin amaçlarından daha önemlidir.	3,73	1,087
5. Başarılı ekip üyeleri, diğer ekip üyelerinin ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilir.	3,81	1,120
6. Sağlık bakımında başarılı ekipler diğer sektörlerdeki başarılı ekipler ile ortak özellikleri paylaşmaktadır.	3,72	1,074
<b>Liderlik</b>		
7. Liderler için ekip üyeleri ile bilgi paylaşımı önemlidir.	4,17	1,076
8. Liderler ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımı için fırsatlar yaratmalıdırlar.	4,18	1,040
9. Başarılı liderler dürüstlikle ifade edilen hataları bir öğrenme fırsatı olarak görürler.	4,04	1,057
10. Uygun ekip davranış modeli oluşturulması bir lider sorumluluğudur.	4,11	0,985
11. Hasta için planlamada liderlerin ekip üyeleri ile görüşmek için zaman ayırmaları önemlidir.	4,15	0,949
12. Ekip liderleri gerektiğinde ekip üyelerinin birbirlerine yardım etmelerini sağlamalıdır.	4,26	0,988



Tablo 3 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=304)(devam)

<b>EÇTÖ Maddeleri</b>	$\bar{x}$	$\pm ss$
<b>Durum İzlemi</b>		
13. Bireylere önemli durumsal ipuçları için nasıl çevre taraması yapılacağı öğretilir.	3,82	0,952
14. Hastaların takibi başarılı ekip performansına önemli bir katkı sağlar.	4,02	0,919
15. Doğrudan bakım ekibinin bir parçası olmasa bile bireyler hastanın durumundaki değişiklikleri tarama ve rapor için teşvik edilmelidir.	3,96	0,883
16. Diğer ekip üyelerinin duygusal ve fiziksel durumlarının kontrol edilmesi önemlidir.	4,05	0,885
17. Bir ekip üyesinin çok yorgun veya işi yapamayacak kadar baskı altında olan diğer ekip üyesine yardım önermesi uygundur.	4,21	0,908
18. Çalışma sırasında kendi duygusal ve fiziki durumlarını kontrol eden ekip üyeleri daha başarılıdır.	4,22	0,969
<b>Karşılıklı Destek</b>		
19. Başarılı olabilmek için, ekip üyeleri diğer ekip üyesi arkadaşlarının işlerini anlamalıdır.	4,10	1,038
20. Bir ekip üyesinden yardım istemek bireyin işini nasıl başarılı yapabileceğini bilmediğinin göstergesidir.	2,89	1,463
21. Ekip üyelerine yardım etmek, bireyin yapacak yeterince işi olmadığını göstergesidir.	2,80	1,422
22. Ekip arkadaşına işi ile ilgili yardım önermek ekip performansını arttırmak için etkin bir yöntemdir.	4,00	0,923
23. Anlaşıldığından emin oluncaya kadar hasta güvenliği ile ilgili bir konuda ısrarı sürdürmek uygundur.	3,87	1,069
<b>İletişim</b>		
24. Etkili iletişimi olmayan ekiplerin hata yapma riskleri önemli ölçüde artar.	4,08	1,006
25. Bildirilen hataların en yaygın sebebi yetersiz iletişimdir.	4,04	0,969
26. Hastalar ve aileleri ile bilgi alışverişinin sürdürülmesi yoluyla olumsuz olaylar azaltılabilir.	4,07	0,873
27. Verdiğim bilgiler hakkında soru soracak ekip üyeleri ile çalışmayı tercih ederim.	4,07	0,863
28. Hasta teslim edildiğinde bilgi paylaşımı için standart bir yöntemin olması önemlidir.	4,15	0,928

Hemşirelerin EÇTÖ ölçeği alt boyut puanlarının dağılımı Tablo 4'de görülmektedir. Buna göre “Ekip Yapısı” alt boyutu puan ortalaması  $23,42 \pm 4,736$ , “Liderlik” alt boyutu puan ortalaması  $24,91 \pm 5,309$ , “Durum İzlemi” alt boyutu puan ortalaması  $24,27 \pm 4,405$ , “Karşılıklı Destek” alt boyutu puan ortalaması  $17,66 \pm 4,082$  ve “İletişim” alt boyutu puan ortalaması ise  $20,40 \pm 3,844$  olarak bulundu. Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ ölçeği toplam puanı ise 28 ile 140 arasında değişmekte olup ortalaması  $110,67 \pm 18,780$  olarak tespit edildi (Tablo 4).

Tablo 4 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Alt Boyut ve Ölçek Toplam Puanlarının Dağılımı (N=304)

Boyut	Potansiyel Dağılım	$\bar{x}$	$\pm ss$	Min	Maks
Ekip Yapısı	6-30	23,42	4,736	6	30
Liderlik	6-30	24,91	5,309	6	30
Durum İzlemi	6-30	24,27	4,405	6	30
Karşılıklı Destek	5-25	17,66	4,082	5	25
İletişim	5-25	20,40	3,844	5	25
EÇTÖ Toplam Puanı	28-140	110,67	18,780	28	140

### 6.3.2. Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Güvenirlik Analizi

EÇTÖ ölçeği güvenirlilik katsayısı (Cronbachalpha) “Ekip Yapısı” alt boyutu için 0,825, “Liderlik” alt boyutu için 0,936, “Durum İzlemi” alt boyutu için 0,886, “Karşılıklı Destek” alt boyutu için 0,707, “İletişim” alt boyutu için ise 0,885 olarak bulundu. Ölçeğin tamamı için yapılan güvenirlilik analizi sonucunda ise güvenirlilik katsayısının 0,947 olduğu belirlendi. Buna göre ölçeğin istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyine sahip olduğu görüldü (Tablo 5).

Araştırmada EÇTÖ ölçeğinin madde toplam puan korelasyonu katsayısı tüm maddeler için 0,290 - 0,685 arasında bulundu. Alt boyutların madde - alt boyut puan korelasyon katsayıları ise “Ekip Yapısı” alt boyutu için 0,673 - 0,715, “Liderlik” alt boyutu için 0,784 - 0,840, “Durum İzlemi” alt boyutu için 0,690 - 0,784, “Karşılıklı Destek” alt boyutu için 0,487 - 0,783, “İletişim” alt boyutu için ise 0,748 - 0,787 arasında bulundu (Tablo 5).

Tablo 5 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=304)

	Alt Boyut		Ölçek Toplam		
	$r_s$	<b>p</b>	$r_s$	<b>p</b>	
<b>Ekip Yapısı</b>	1. Hasta ve ailelerinden hasta bakımı ile ilgili geri bildirim istemek önemlidir.	0,715**	0,000	0,568**	0,000
	2. Hastalar bakım ekibinin önemli bir parçasıdır.	0,698**	0,000	0,557**	0,000
	3. Bu kurumun yönetimi doğrudan bakım ekiplerinin başarısını etkiler.	0,680**	0,000	0,561**	0,000
	4. Ekibin amacı ekip üyelerinin amaçlarından daha önemlidir.	0,673**	0,000	0,549**	0,000
	5. Başarılı ekip üyeleri, diğer ekip üyelerinin ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilir.	0,700**	0,000	0,679**	0,000
	6. Sağlık bakımında başarılı ekipler diğer sektörlerdeki başarılı ekipler ile ortak özellikleri paylaşmaktadır.	0,685**	0,000	0,684**	0,000
	Cronbach $\alpha$ :	0,825			
	7. Liderler için ekip üyeleri ile bilgi paylaşımı önemlidir.	0,840**	0,000	0,672**	0,000
<b>Liderlik</b>	8. Liderler ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımı için fırsatlar yaratmalıdırlar.	0,820**	0,000	0,634**	0,000
	9. Başarılı liderler dürüstlikle ifade edilen hataları bir öğrenme fırsatı olarak görürler.	0,831**	0,000	0,662**	0,000
	10. Uygun ekip davranış modeli oluşturulması bir lider sorumluluğudur.	0,787**	0,000	0,647**	0,000
	11. Hasta için planlamada liderlerin ekip üyeleri ile görüşmek için zaman ayırmaları önemlidir.	0,808**	0,000	0,658**	0,000
	12. Ekip liderleri gerektiğinde ekip üyelerinin birbirlerine yardım etmelerini sağlamalıdır.	0,784**	0,000	0,646**	0,000
Cronbach $\alpha$ :	0,936				

Tablo 5 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=304) (devam)

	Alt Boyut		Ölçek Toplam		
	$r_s$	p	$r_s$	p	
<b>Durum İzlemi</b>	13. Bireylere önemli durumsal ipuçları için nasıl çevre taraması yapılacağı öğretilir.	0,690**	0,000	0,582**	0,000
	14. Hastaların takibi başarılı ekip performansına önemli bir katkı sağlar.	0,784**	0,000	0,617**	0,000
	15. Doğrudan bakım ekibinin bir parçası olmasa bile bireyler hastanın durumundaki değişiklikleri tarama ve rapor için teşvik edilmelidir.	0,726**	0,000	0,620**	0,000
	16. Diğer ekip üyelerinin duygusal ve fiziksel durumlarının kontrol edilmesi önemlidir.	0,748**	0,000	0,580**	0,000
	17. Bir ekip üyesinin çok yorgun veya işi yapamayacak kadar baskı altında olan diğer ekip üyesine yardım önermesi uygundur.	0,749**	0,000	0,627**	0,000
	18. Çalışma sırasında kendi duygusal ve fiziki durumlarını kontrol eden ekip üyeleri daha başarılıdır.	0,738**	0,000	0,623**	0,000
	Cronbach $\alpha$ :	0,886			
	19. Başarılı olabilmek için, ekip üyeleri diğer ekip üyesi arkadaşlarının işlerini anlar.	0,487**	0,000	0,650**	0,000
<b>Karşılıklı Destek</b>	20. Bir ekip üyesinden yardım istemek bireyin işini nasıl başarılı yapabileceğini bilmediğinin göstergesidir.	0,783**	0,000	0,352**	0,000
	21. Ekip üyelerine yardım etmek, bireyin yapacak yeterince işi olmadığını göstergesi	0,724**	0,000	0,290**	0,000
	22. Ekip arkadaşına işi ile ilgili yardım önermek ekip performansını arttırmak için etkin bir yöntemdir.	0,585**	0,000	0,675**	0,000
	23. Anlaşıldığından emin oluncaya kadar hasta güvenliği ile ilgili bir konuda ısrarı sürdürmek uygundur.	0,672**	0,000	0,650**	0,000
	Cronbach $\alpha$ :	0,707			

Tablo 5 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=304) (devam)

	Alt Boyut		Ölçek Toplam		
	$r_s$	p	$r_s$	p	
İletişim	24. Etkili iletişimi olmayan ekiplerin hata yapma riskleri önemli ölçüde artar.	0,748**	0,000	0,548**	0,000
	25. Bildirilen hataların en yaygın sebebi yetersiz iletişimidir.	0,787**	0,000	0,562**	0,000
	26. Hastalar ve aileleri ile bilgi alışverişinin sürdürülmesi yoluyla olumsuz olaylar azal...	0,777**	0,000	0,623**	0,000
	27. Verdiğim bilgiler hakkında soru soracak ekip üyeleri ile çalışmayı tercih ederim.	0,771**	0,000	0,685**	0,000
	28. Hasta teslim edildiğinde bilgi paylaşımı için standart bir yöntemin olması önemlidir.	0,777**	0,000	0,581**	0,000
	Cronbach $\alpha$ :	0,885			
Toplam Cronbach $\alpha$ :	0,947				

$r_s$  : Spearman's Correlation \*\* p < 0,01

## 6.4. MOTİVASYON ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

### 6.4.1. Motivasyon Ölçeği Puanlarının Dağılımı

Araştırmaya katılan hemşirelerin "Motivasyon Ölçeği" puanlarının dağılımı Tablo 6'da görülmektedir. Hemşirelerin "kesinlikle katılmıyorum" dan "kesinlikle katılıyorum" a kadar 1'den 5'e kadar verdikleri yanıtlara göre en yüksek puanı ( $4,20 \pm 0,972$ ) "10. İşimi severek yapıyorum" maddesi alırken, en düşük puanı ( $2,68 \pm 1,277$ ) "5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum" maddesinin aldığı görüldü (Tablo 6).

Tablo 6 Motivasyon Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=304)

MÖ Maddeleri	$\bar{x}$	$\pm ss$
1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.	3,09	1,289
2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.	3,43	1,238
3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.	3,89	0,938

Tablo 6 Motivasyon Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=304) (devam)

Motivasyon Ölçeği Maddeleri	$\bar{x}$	$\pm SS$
4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur.	3,53	1,005
5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum.	2,68	1,277
6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.	2,90	1,286
7. Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.	2,86	1,246
8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.	2,94	1,279
9. Bu kurumda ilerleme imkanım olduğunu düşünmüyorum.	3,22	1,242
10. İşimi severek yapıyorum.	4,20	0,972
11. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.	3,92	0,999
12. Bu kurumda başarı ödüllendirilir .	2,87	1,281
13. İşimin fiziki çalışma koşullarından memnunum.	3,25	1,270
14. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor	3,96	0,933
15. Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.	3,46	1,204
16. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır.	3,50	1,160
17. Kurumum bana kendimi geliştirme imkanları sunar.	3,28	1,116
18. Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar.	3,14	1,205
19. Bu kurumun sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum.	3,26	1,172
20. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.	4,16	0,854
21. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.	3,27	1,260
22. Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.	2,82	1,150
23. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.	3,30	1,025
24. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.	3,80	0,881
25. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum	3,58	0,927
26. Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz	3,33	1,109
27. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle çalışmak zorunda kalıyorum.	3,13	1,209
28. Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.	3,20	1,088
29. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.	2,97	1,271
30. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez.	3,39	1,063
31. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.	3,12	1,054
32. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.	3,50	1,008
33. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.	4,08	0,918
34. Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez.	2,81	1,223
35. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.	4,08	0,921

Hemşirelerin Motivasyon Ölçeği alt boyut puanlarının dağılımı Tablo 7'de görülmektedir. Buna göre “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyutu puan ortalaması  $3,37 \pm 0,557$ , “İş Dışı Motivasyon Unsurları” alt boyutu puan ortalaması ise  $3,29 \pm 0,439$  olarak bulundu.

Tablo 7. Motivasyon Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=304)

Boyut	Potansiyel Dağılım	$\bar{x}$	$\pm ss$	Min	Maks
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	1-5	3,37	0,557	1	5
İş Dışı Motivasyon Unsurları	1-5	3,29	0,439	1	5

#### 6.4.2. Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi

Motivasyon Ölçeği güvenirlik katsayısı (Cronbachalpha) “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyutu için 0,811, “İş Dışı Motivasyon Unsurları” alt boyutu için ise 0,671 olarak bulundu. Ölçeğin tamamı için yapılan güvenirlik analizi sonucunda ise güvenirlik katsayısının 0,852 olduğu belirlendi. Buna göre ölçeğin istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyine sahip olduğu görüldü (Tablo 8).

Araştırmada Motivasyon Ölçeğinin madde toplam puan korelasyonu katsayısı tüm maddeler için 0,045 - 0,669 arasında bulundu. Alt boyutların madde - alt boyut puan korelasyon katsayıları ise “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyutu için -0,026 - 0,742, “İş Dışı Motivasyon Unsurları” alt boyutu için ise -0,062 - 0,553 arasında bulundu (Tablo 8).

Tablo 8 Motivasyon Ölçeği Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=304)

	Alt Boyut		Ölçek Toplam		
	$r_s$	P	$r_s$	P	
<i>İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları</i>	1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.	0,535**	0,000	0,502**	0,000
	4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur.	0,588**	0,000	0,548**	0,000
	8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.	0,208**	0,000	0,261**	0,000
	9. Bu kurumda ilerleme imkanım olduğunu düşünmüyorum.	0,260**	0,000	0,283**	0,000
	10. İşimi severek yapıyorum.	0,495**	0,000	0,497**	0,000
	11. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.	0,595**	0,000	0,576**	0,000
	12. Bu kurumda başarı ödüllendirilir .	0,518**	0,000	0,384**	0,000
	17. Kurumum bana kendimi geliştirme imkanları sunar.	0,742**	0,000	0,669**	0,000
	18. Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar.	0,717**	0,000	0,621**	0,000
	23. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.	0,685**	0,000	0,598**	0,000
	24. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.	0,476**	0,000	0,444**	0,000
	25. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum	0,585**	0,000	0,543**	0,000
	26. Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz	-0,026	0,646	0,045	0,439
	31. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.	0,664**	0,000	0,588**	0,000
32. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.	0,624**	0,000	0,565**	0,000	
33. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.	0,322**	0,000	0,315**	0,000	
	Cronbach $\alpha$ :	0,811			
<i>İş Dışı Motivasyon Unsurları</i>	2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.	0,457**	0,000	0,502**	0,000
	3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.	0,404**	0,000	0,449**	0,000
	5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum.	-0,009	0,871	0,139*	0,000



Tablo 8 Motivasyon Ölçeği Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=304) (devam)

	Alt Boyut		Ölçek Toplam	
	$r_s$	P	$r_s$	P
6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.	0,442**	0,000	0,385**	0,000
7. Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.	0,098	0,087	0,265**	0,000
13. İşimin fiziki çalışma koşullarından memnunum.	0,495**	0,000	0,490**	0,000
14. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor	0,464**	0,000	0,511**	0,000
15. Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.	0,025	0,662	0,096	0,094
16. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır.	0,506**	0,000	0,565**	0,000
19. Bu kurumun sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum.	0,012	0,831	0,158**	0,000
20. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.	0,376**	0,000	0,419**	0,000
21. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.	0,046	0,422	0,179**	0,000
22. Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.	0,072	0,209	0,231**	0,000
27. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle çalışmak zorunda kalıyorum.	0,055	0,343	0,224**	0,000
28. Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.	0,476**	0,000	0,436**	0,000
29. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.	0,449**	0,000	0,428**	0,000
30. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez.	0,553**	0,000	0,572**	0,000
34. Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez.	-0,062	0,278	0,144*	0,012
35. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.	0,355**	0,000	0,398**	0,000
	Cronbach $\alpha$ :		0,671	
	Toplam Cronbach $\alpha$ :		0,852	

$r_s$  : Spearman's Correlation

\*  $p < 0,05$ \*\*  $p < 0,01$

## 6.5. HEMŞİRELERİN ÖNEMLİ SOSYO-DEMOGRAFİK VE ÇALIŞMA ÖZELLİKLERİNİN EKİP ÇALIŞMASI TUTUMLARI ÖLÇEĞİ VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİ PUANLARINA GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ ölçeği puanları ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin önemli sosyo-demografik ve çalışma özelliklerine göre karşılaştırıldı.

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin yaş grubuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ( $p>0,05$ ) (Tablo 9).

Tablo 9 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması (N=304)

	Yaş Grubu	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$X^2_{kw}$	p
Ekip Yapısı	10-19 yaş	15	24,40	3,501	4,721	0,193
	20-29 yaş	198	23,24	4,871		
	30-39 yaş	75	23,96	4,613		
	40 yaş ve üzeri	16	22,19	4,535		
Liderlik	10-19 yaş	15	26,07	2,789	2,183	0,535
	20-29 yaş	198	24,57	5,536		
	30-39 yaş	75	25,28	5,384		
	40 yaş ve üzeri	16	26,31	3,301		
Durum İzlemi	10-19 yaş	15	26,67	2,410	6,676	0,083
	20-29 yaş	198	24,06	4,657		
	30-39 yaş	75	24,31	4,178		
	40 yaş ve üzeri	16	24,56	3,010		
Karşılıklı Destek	10-19 yaş	15	20,20	4,379	6,979	0,073
	20-29 yaş	198	17,74	3,908		
	30-39 yaş	75	17,11	4,431		
	40 yaş ve üzeri	16	16,94	3,549		
İletişim	10-19 yaş	15	21,80	3,278	5,563	0,135
	20-29 yaş	198	19,99	4,124		
	30-39 yaş	75	21,04	3,125		
	40 yaş ve üzeri	16	21,19	3,167		
EÇTÖ Toplam Puanı	10-19 yaş	15	119,13	13,923	3,936	0,268
	20-29 yaş	198	109,60	19,993		
	30-39 yaş	75	111,69	17,248		
	40 yaş ve üzeri	16	111,19	11,560		

Tablo 9 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması (N=304) (devam)

	Yaş Grubu	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$X^2_{kw}$	p
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	10-19 yaş	15	3,65	0,293	6,261	0,100
	20-29 yaş	198	3,37	0,586		
	30-39 yaş	75	3,34	0,529		
	40 yaş ve üzeri	16	3,30	0,469		
İş Dışı Motivasyon Unsurları	10-19 yaş	15	3,44	0,396	2,805	0,423
	20-29 yaş	198	3,28	0,442		
	30-39 yaş	75	3,26	0,426		
	40 yaş ve üzeri	16	3,32	0,497		

$X^2_{kw}$ : Kruskal-Wallis Testi \* p < 0,05 \*\* p < 0,01

Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin cinsiyetine göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı (p>0,05) (Tablo 10).

Tablo 10 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması (N=304)

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$Z_{mwu}$	p
Ekip Yapısı	Kadın	237	23,51	4,435	-0,229	0,819
	Erkek	67	23,12	5,704		
Liderlik	Kadın	237	25,15	4,963	-0,656	0,512
	Erkek	67	24,06	6,355		
Durum İzlemi	Kadın	237	24,37	4,253	-0,263	0,793
	Erkek	67	23,94	4,923		
Karşılıklı Destek	Kadın	237	17,69	3,881	-0,262	0,793
	Erkek	67	17,55	4,755		
İletişim	Kadın	237	20,54	3,612	-0,591	0,555
	Erkek	67	19,91	4,568		
EÇTÖ Toplam Puanı	Kadın	237	111,26	17,078	-0,083	0,933
	Erkek	67	108,58	23,886		
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Kadın	237	3,37	0,543	-0,314	0,753
	Erkek	67	3,35	0,610		
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Kadın	237	3,30	0,447	-0,966	0,334
	Erkek	67	3,24	0,407		

$Z_{mwu}$ : Mann-Whitney U Testi \* p < 0,05 \*\* p < 0,01

Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin medeni durumuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ( $p>0,05$ ) (Tablo 11).

Tablo 11 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=304)

	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$Z_{mwu}$	p
Ekip Yapısı	Evli	100	23,31	4,809	-0,182	0,855
	Bekar	204	23,48	4,711		
Liderlik	Evli	100	25,01	5,167	-0,236	0,814
	Bekar	204	24,86	5,389		
Durum İzlemi	Evli	100	23,90	4,133	-0,882	0,378
	Bekar	204	24,46	4,530		
Karşılıklı Destek	Evli	100	17,10	4,016	-1,570	0,116
	Bekar	204	17,94	4,095		
İletişim	Evli	100	20,72	3,447	-0,746	0,456
	Bekar	204	20,25	4,023		
EÇTÖ Toplam Puanı	Evli	100	110,04	17,670	-0,421	0,674
	Bekar	204	110,98	19,335		
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	100	3,36	0,542	-0,525	0,600
	Bekar	204	3,38	0,566		
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evli	100	3,26	0,434	-0,969	0,333
	Bekar	204	3,30	0,441		

$Z_{mwu}$ : Mann-Whitney U Testi \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin eğitim durumuna göre karşılaştırıldığında, EÇTÖ Ölçeği "Karşılıklı Destek" alt boyutu ile Motivasyon Ölçeği "İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları" alt boyut puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ( $p<0,05$ ). Buna göre ön lisans eğitim seviyesine sahip hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği "Karşılıklı Destek" puanları ( $18,39 \pm 4,387$ ), lisans eğitim seviyesinde olan hemşirelerin puanlarına ( $17,07 \pm 3,884$ ) göre; Sağlık Meslek Lisesi mezunu hemşirelerin Motivasyon Ölçeği "İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları" alt boyut puanları ( $3,45 \pm 0,551$ ) ise lisans eğitim seviyesinde olan hemşirelerin puanlarına ( $3,28 \pm 0,555$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 12).

Tablo 12 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=304)

	Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$X^2_{kw}$	p
Ekip Yapısı	Sağlık Meslek Lisesi	106	23,87	4,65	2,326	0,508
	Ön Lisans	59	22,83	5,302		
	Lisans	115	23,16	4,574		
	Lisansüstü	24	24,17	4,410		
Liderlik	Sağlık Meslek Lisesi	106	25,01	5,135	2,046	0,563
	Ön Lisans	59	24,32	5,868		
	Lisans	115	24,93	5,196		
	Lisansüstü	24	25,83	5,338		
Durum İzlemi	Sağlık Meslek Lisesi	106	24,75	4,254	2,923	0,404
	Ön Lisans	59	23,93	4,712		
	Lisans	115	23,92	4,558		
	Lisansüstü	24	24,71	3,445		
Karşılıklı Destek	Sağlık Meslek Lisesi	106	17,80	4,235	7,931*	0,047
	Ön Lisans	59	18,39 <sup>(c)</sup>	4,387		
	Lisans	115	17,07	3,884		
	Lisansüstü	24	18,08	3,309		
İletişim	Sağlık Meslek Lisesi	106	20,99	3,748	5,599	0,133
	Ön Lisans	59	19,85	4,234		
	Lisans	115	20,12	3,688		
	Lisansüstü	24	20,54	3,890		
EÇTÖ Toplam Puanı	Sağlık Meslek Lisesi	106	112,42	19,170	3,970	0,265
	Ön Lisans	59	109,32	20,535		
	Lisans	115	109,20	17,992		
	Lisansüstü	24	113,33	16,236		
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Sağlık Meslek Lisesi	106	3,45 <sup>(c)</sup>	0,551	9,384*	0,025
	Ön Lisans	59	3,44	0,575		
	Lisans	115	3,28	0,555		
	Lisansüstü	24	3,27	0,490		
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Sağlık Meslek Lisesi	106	3,36	0,452	4,822	0,185
	Ön Lisans	59	3,29	0,408		
	Lisans	115	3,23	0,442		
	Lisansüstü	24	3,19	0,403		

$X^2_{kw}$ : Kruskal-Wallis Testi \* p < 0,05 \*\* p < 0,01

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanlarının hemşirelerin meslekte çalışma süresi ile olan ilişkileri incelendiğinde EÇTÖ ölçeği “Durum İzlemi” alt boyutu ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönde ve çok düşük düzeyde ( $r_s$ : -0,123), Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyutu ile arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönde ve çok düşük düzeyde ( $r_s$ : -0,131) bir ilişki olduğu saptandı ( $p < 0,05$ ) (Tablo 13).

Tablo 13 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanları ile Hemşirelerin Meslekte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki (N=304)

Boyut	Meslekte Çalışma Süresi	
	$r_s$	p
Ekip Yapısı	-0,064	0,268
Liderlik	-0,015	0,799
Durum İzlemi	-0,123*	0,031
Karşılıklı Destek	-0,098	0,089
İletişim	-0,022	0,704
EÇTÖ Toplam Puanı	-0,075	0,195
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	-0,131*	0,022
İş Dışı Motivasyon Unsurları	-0,112	0,052

$r_s$  : Spearman's Correlation \*  $p < 0,05$

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanlarının, hemşirelerin buldukları birimde çalışma süresi ile olan ilişkileri incelendiğinde EÇTÖ ölçeği “Durum İzlemi” ve “Karşılıklı Destek” alt boyutları ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönde ve çok düşük düzeyde (sırasıyla  $r_s$ : -0,117,  $r_s$ : -0,123) bir ilişki olduğu, bunun yanı sıra Motivasyon Ölçeğinin her 2 alt boyutu ile de arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönde ve çok düşük düzeyde (sırasıyla  $r_s$ : -0,180,  $r_s$ : -0,130) bir ilişki olduğu tespit edildi ( $p < 0,01$ ,  $p < 0,05$ ) (Tablo 14).

Tablo 14 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanları ile Hemşirelerin Meslekte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki (N=304)

Boyut	Buldukları Birimde Çalışma Süresi	
	$r_s$	p
Ekip Yapısı	-0,028	0,627
Liderlik	-0,027	0,638
Durum İzlemi	-0,117*	0,041
Karşılıklı Destek	-0,123*	0,031
İletişim	-0,039	0,498
EÇTÖ Toplam Puanı	-0,085	0,138
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	-0,180**	0,002
İş Dışı Motivasyon Unsurları	-0,130*	0,023

$r_s$  : Spearman's Correlation \* p < 0,05 \*\* p < 0,01

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı (p>0,05) (Tablo 15).

Tablo 15 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması (N=304)

	Pozisyon	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$X^2_{kw}$	p
Ekip Yapısı	Servis Hemşiresi	171	23,23	4,738	1,274	0,735
	Sorumlu Hemşire	29	23,24	5,636		
	Poliklinik Hemşiresi	16	22,81	5,600		
	Diğer	88	23,97	4,263		
Liderlik	Servis Hemşiresi	171	24,64	5,386	1,773	0,621
	Sorumlu Hemşire	29	25,41	5,955		
	Poliklinik Hemşiresi	16	24,06	7,169		
	Diğer	88	25,42	4,538		
Durum İzlemi	Servis Hemşiresi	171	24,39	4,049	0,238	0,971
	Sorumlu Hemşire	29	23,97	5,046		
	Poliklinik Hemşiresi	16	23,75	4,879		
	Diğer	88	24,25	4,810		

Tablo 15 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması (N=304) (devam)

	Pozisyon	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$X^2_{kw}$	p
Karşılıklı Destek	Servis Hemşiresi	171	18,03	3,950	3,548	0,315
	Sorumlu Hemşire	29	16,90	4,738		
	Poliklinik Hemşiresi	16	16,56	3,723		
	Diğer	88	17,40	4,143		
İletişim	Servis Hemşiresi	171	20,18	3,874	4,422	0,219
	Sorumlu Hemşire	29	21,24	4,085		
	Poliklinik Hemşiresi	16	20,13	2,895		
	Diğer	88	20,63	3,864		
EÇTÖ Toplam Puanı	Servis Hemşiresi	171	110,46	18,560	1,069	0,784
	Sorumlu Hemşire	29	110,76	22,061		
	Poliklinik Hemşiresi	16	107,31	18,614		
	Diğer	88	111,66	18,321		
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Servis Hemşiresi	171	3,34	0,549	2,869	0,412
	Sorumlu Hemşire	29	3,47	0,621		
	Poliklinik Hemşiresi	16	3,30	0,435		
	Diğer	88	3,41	0,571		
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Servis Hemşiresi	171	3,29	0,452	0,109	0,991
	Sorumlu Hemşire	29	3,34	0,554		
	Poliklinik Hemşiresi	16	3,27	0,440		
	Diğer	88	3,27	0,371		

$X^2_{kw}$ : Kruskal-Wallis Testi \* p < 0,05 \*\* p < 0,01

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin bakım verdikleri günlük ortalama hasta sayısına göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı (p>0,05) (Tablo 16).

Tablo 16 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Bakım Verdikleri Günlük Ortalama Hasta Sayısına Göre Karşılaştırılması (N=304)

	Hasta Sayısı	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$X^2_{kw}$	p
Ekip Yapısı	1-4	117	23,48	4,342	1,187	0,756
	5-10	93	23,44	4,909		
	11-20	70	23,69	4,711		
	21-40	24	22,29	5,989		



Tablo 16 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Bakım Verdikleri Günlük Ortalama Hasta Sayısına Göre Karşılaştırılması (N=304) (devam)

	Hasta Sayısı	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$X^2_{kw}$	p
Liderlik	1-4	117	24,75	4,779	2,501	0,475
	5-10	93	24,75	5,643		
	11-20	70	25,54	5,372		
	21-40	24	24,46	6,366		
Durum İzlemi	1-4	117	24,09	4,237	2,979	0,395
	5-10	93	24,34	4,488		
	11-20	70	24,84	4,141		
	21-40	24	23,21	5,540		
Karşılıklı Destek	1-4	117	17,60	3,886	2,762	0,430
	5-10	93	18,14	3,708		
	11-20	70	17,56	4,286		
	21-40	24	16,42	5,532		
İletişim	1-4	117	20,62	3,503	2,595	0,458
	5-10	93	20,14	4,280		
	11-20	70	20,73	3,468		
	21-40	24	19,42	4,643		
EÇTÖ Toplam Puanı	1-4	117	110,55	17,941	2,172	0,537
	5-10	93	110,82	19,397		
	11-20	70	112,36	17,385		
	21-40	24	105,79	24,027		
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	1-4	117	3,32	0,537	2,233	0,525
	5-10	93	3,41	0,628		
	11-20	70	3,38	0,480		
	21-40	24	3,42	0,584		
İş Dışı Motivasyon Unsurları	1-4	117	3,30	0,378	0,623	0,891
	5-10	93	3,27	0,513		
	11-20	70	3,29	0,420		
	21-40	24	3,31	0,479		

$X^2_{kw}$ : Kruskal-Wallis Testi \* p < 0,05 \*\* p < 0,01

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin haftalık çalışma süresine göre karşılaştırıldığında, EÇTÖ Ölçeği“Karşılıklı Destek” alt boyutu ile EÇTÖ Ölçeğitoplam puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu (p<0,05). Buna göre çalışma süresi 40 saat olan hemşirelerin EÇTÖ

Ölçeği “Karşılıklı Destek” puanları ( $20,92 \pm 3,397$ ), çalışma süresi 40 saatten fazla olan hemşirelerin puanlarına ( $17,46 \pm 3,972$ ) göre; çalışma süresi 40 saat olan hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği toplam puanları ( $122,33 \pm 11,711$ ), çalışma süresi 40 saatten fazla olan hemşirelerin puanlarına ( $110,28 \pm 18,366$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu. Buna karşın Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin haftalık çalışma süresine göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ( $p > 0,05$ ) (Tablo 17).

Tablo 17 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Haftalık Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması (N=304)

	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$X^2_{kw}$	p
Ekip Yapısı	40 saatten az	13	22	7,083	2,272	0,321
	40 saatten fazla	279	23,39	4,652		
	40 saat	12	25,58	2,937		
Liderlik	40 saatten az	13	24,38	8,099	1,488	0,475
	40 saatten fazla	279	24,86	5,238		
	40 saat	12	26,75	2,734		
Durum İzlemi	40 saatten az	13	23,31	6,183	2,613	0,271
	40 saatten fazla	279	24,23	4,341		
	40 saat	12	26,33	3,257		
Karşılıklı Destek	40 saatten az	13	19,08	5,56	11,115 **	0,004
	40 saatten fazla	279	17,46	3,972		
	40 saat	12	20,92 <sup>(b)</sup>	3,397		
İletişim	40 saatten az	13	19,54	5,27	5,736	0,057
	40 saatten fazla	279	20,34	3,764		
	40 saat	12	22,75	3,415		
EÇTÖ Toplam Puanı	40 saatten az	13	108,31	28,625	6,139*	0,046
	40 saatten fazla	279	110,28	18,366		
	40 saat	12	122,33 <sup>(b)</sup>	11,711		
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	40 saatten az	13	3,6	0,636	5,005	0,082
	40 saatten fazla	279	3,35	0,557		
	40 saat	12	3,51	0,414		
İş Dışı Motivasyon Unsurları	40 saatten az	13	3,38	0,485	0,460	0,794
	40 saatten fazla	279	3,28	0,443		
	40 saat	12	3,3	0,286		

$X^2_{kw}$ : Kruskal-Wallis Testi \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin çalışma şekline göre karşılaştırıldığında, EÇTÖ Ölçeği“Liderlik” alt boyutu puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ( $p < 0,05$ ). Buna göre sürekli gündüz çalışan hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği “Liderlik” puanları ( $25,58 \pm 5,167$ ), vardiyalı çalışan hemşirelerin puanlarına ( $24,26 \pm 5,321$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu. Buna karşın Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin çalışma şekline göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ( $p > 0,05$ ) (Tablo 18).

Tablo 18 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması (N=304)

	Çalışma Şekli	N	$\bar{x}$	$\pm ss$	$X^2_{kw}$	p
Ekip Yapısı	Sürekli gündüz	141	23,65	4,883	2,068	0,356
	Sürekli gece	14	23,93	5,298		
	Vardiyalı	149	23,16	4,556		
Liderlik	Sürekli gündüz	141	25,58 <sup>(c)</sup>	5,167	7,238*	0,027
	Sürekli gece	14	25,07	6,108		
	Vardiyalı	149	24,26	5,321		
Durum İzlemi	Sürekli gündüz	141	24,65	4,361	3,768	0,152
	Sürekli gece	14	23,71	5,690		
	Vardiyalı	149	23,97	4,316		
Karşılıklı Destek	Sürekli gündüz	141	17,65	4,190	0,237	0,888
	Sürekli gece	14	17,43	3,413		
	Vardiyalı	149	17,70	4,058		
İletişim	Sürekli gündüz	141	20,82	3,591	2,969	0,227
	Sürekli gece	14	20,29	5,045		
	Vardiyalı	149	20,03	3,939		
EÇTÖ Toplam Puanı	Sürekli gündüz	141	112,34	18,297	4,461	0,107
	Sürekli gece	14	110,43	23,081		
	Vardiyalı	149	109,11	18,800		
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Sürekli gündüz	141	3,42	0,558	2,996	0,224
	Sürekli gece	14	3,28	0,865		
	Vardiyalı	149	3,33	0,519		
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Sürekli gündüz	141	3,31	0,454	1,359	0,507
	Sürekli gece	14	3,11	0,571		
	Vardiyalı	149	3,28	0,409		

$X^2_{kw}$ : Kruskal-Wallis Testi \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin mesleki eğitimlerde ya da hizmet içi eğitimlerde ekip

çalışması ile ilgili eğitim alma durumuna göre karşılaştırıldığında Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyut puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ( $p < 0,05$ ). Buna göre ekip çalışması ile ilgili eğitim alan hemşirelerin Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyut puanları ( $3,40 \pm 0,534$ ), ekip çalışması ile ilgili eğitim almayan hemşirelerin puanlarına ( $3,15 \pm 0,674$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu. Buna karşın EÇTÖ Ölçeği puanları, hemşirelerin ekip çalışması ile ilgili eğitim alma durumuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ( $p > 0,05$ ) (Tablo 19).

Tablo 19 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Ekip Çalışması ile İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=304)

	<b>Ekip Ç. Eğitimi</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	$\pm ss$	$Z_{mwu}$	<b>p</b>																																																																											
Ekip Yapısı	Evet	268	23,50	4,694	-0,890	0,373																																																																											
	Hayır	36	22,81	5,064			Liderlik	Evet	268	25,00	5,194	-0,608	0,543	Hayır	36	24,22	6,137	Durum İzlemi	Evet	268	24,28	4,452	-0,002	0,998	Hayır	36	24,22	4,093	Karşılıklı Destek	Evet	268	17,80	4,108	-1,592	0,111	Hayır	36	16,64	3,781	İletişim	Evet	268	20,56	3,669	-1,145	0,252	Hayır	36	19,28	4,873	EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	268	111,14	18,511	-1,022	0,307	Hayır	36	107,17	20,611	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,40	0,534	-2,192	0,028	Hayır	36	3,15	0,674	*	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,30	0,431	-0,383	0,702	Hayır
Liderlik	Evet	268	25,00	5,194	-0,608	0,543																																																																											
	Hayır	36	24,22	6,137			Durum İzlemi	Evet	268	24,28	4,452	-0,002	0,998	Hayır	36	24,22	4,093	Karşılıklı Destek	Evet	268	17,80	4,108	-1,592	0,111	Hayır	36	16,64	3,781	İletişim	Evet	268	20,56	3,669	-1,145	0,252	Hayır	36	19,28	4,873	EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	268	111,14	18,511	-1,022	0,307	Hayır	36	107,17	20,611	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,40	0,534	-2,192	0,028	Hayır	36	3,15	0,674	*	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,30	0,431	-0,383	0,702	Hayır	36	3,20	0,492								
Durum İzlemi	Evet	268	24,28	4,452	-0,002	0,998																																																																											
	Hayır	36	24,22	4,093			Karşılıklı Destek	Evet	268	17,80	4,108	-1,592	0,111	Hayır	36	16,64	3,781	İletişim	Evet	268	20,56	3,669	-1,145	0,252	Hayır	36	19,28	4,873	EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	268	111,14	18,511	-1,022	0,307	Hayır	36	107,17	20,611	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,40	0,534	-2,192	0,028	Hayır	36	3,15	0,674	*	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,30	0,431	-0,383	0,702	Hayır	36	3,20	0,492																			
Karşılıklı Destek	Evet	268	17,80	4,108	-1,592	0,111																																																																											
	Hayır	36	16,64	3,781			İletişim	Evet	268	20,56	3,669	-1,145	0,252	Hayır	36	19,28	4,873	EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	268	111,14	18,511	-1,022	0,307	Hayır	36	107,17	20,611	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,40	0,534	-2,192	0,028	Hayır	36	3,15	0,674	*	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,30	0,431	-0,383	0,702	Hayır	36	3,20	0,492																														
İletişim	Evet	268	20,56	3,669	-1,145	0,252																																																																											
	Hayır	36	19,28	4,873			EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	268	111,14	18,511	-1,022	0,307	Hayır	36	107,17	20,611	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,40	0,534	-2,192	0,028	Hayır	36	3,15	0,674	*	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,30	0,431	-0,383	0,702	Hayır	36	3,20	0,492																																									
EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	268	111,14	18,511	-1,022	0,307																																																																											
	Hayır	36	107,17	20,611			İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,40	0,534	-2,192	0,028	Hayır	36	3,15	0,674	*	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,30	0,431	-0,383	0,702	Hayır	36	3,20	0,492																																																				
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,40	0,534	-2,192	0,028																																																																											
	Hayır	36	3,15	0,674			*	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,30	0,431	-0,383	0,702	Hayır	36	3,20	0,492																																																															
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	268	3,30	0,431	-0,383	0,702																																																																											
	Hayır	36	3,20	0,492																																																																													

$Z_{mwu}$ : Mann-Whitney U Testi \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin mesleki eğitimlerde ya da hizmet içi eğitimlerde motivasyon ile ilgili eğitim alma durumuna göre karşılaştırıldığında, EÇTÖ Ölçeği “Karşılıklı Destek” alt boyutu ile Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyut puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ( $p < 0,05$ ). Buna göre motivasyon eğitimi alan hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği “Karşılıklı Destek” puanları ( $17,99 \pm 4,371$ ), motivasyon eğitimi almayan hemşirelerin puanlarına ( $17,08 \pm 3,464$ ) göre; motivasyon eğitimi alan hemşirelerin Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyut puanları ( $3,43 \pm 0,528$ ) ise motivasyon eğitimi almayan hemşirelerin puanlarına ( $3,27 \pm 0,593$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 20).

Tablo 20 EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Motivasyon ile İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=304)

	<b>Motivasyon Eğitimi</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\pm ss</math></b>	<b><math>Z_{mwu}</math></b>	<b>p</b>																																																																										
Ekip Yapısı	Evet	193	23,74	4,758	-1,538	0,124																																																																										
	Hayır	111	22,86	4,666			Liderlik	Evet	193	25,22	5,091	-1,517	0,129	Hayır	111	24,37	5,652	Durum İzlemi	Evet	193	24,42	4,557	-1,133	0,257	Hayır	111	24,02	4,134	Karşılıklı Destek	Evet	193	17,99	4,371	-2,076	0,038	Hayır	111	17,08	3,464	İletişim	Evet	193	20,61	3,828	-1,405	0,160	Hayır	111	20,05	3,862	EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	193	111,99	19,298	-1,898	0,058	Hayır	111	108,38	17,694	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,43	0,528	-2,525	0,012	Hayır	111	3,27	0,593	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,30	0,421	-0,645	0,519	Hayır
Liderlik	Evet	193	25,22	5,091	-1,517	0,129																																																																										
	Hayır	111	24,37	5,652			Durum İzlemi	Evet	193	24,42	4,557	-1,133	0,257	Hayır	111	24,02	4,134	Karşılıklı Destek	Evet	193	17,99	4,371	-2,076	0,038	Hayır	111	17,08	3,464	İletişim	Evet	193	20,61	3,828	-1,405	0,160	Hayır	111	20,05	3,862	EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	193	111,99	19,298	-1,898	0,058	Hayır	111	108,38	17,694	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,43	0,528	-2,525	0,012	Hayır	111	3,27	0,593	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,30	0,421	-0,645	0,519	Hayır	111	3,26	0,468								
Durum İzlemi	Evet	193	24,42	4,557	-1,133	0,257																																																																										
	Hayır	111	24,02	4,134			Karşılıklı Destek	Evet	193	17,99	4,371	-2,076	0,038	Hayır	111	17,08	3,464	İletişim	Evet	193	20,61	3,828	-1,405	0,160	Hayır	111	20,05	3,862	EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	193	111,99	19,298	-1,898	0,058	Hayır	111	108,38	17,694	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,43	0,528	-2,525	0,012	Hayır	111	3,27	0,593	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,30	0,421	-0,645	0,519	Hayır	111	3,26	0,468																			
Karşılıklı Destek	Evet	193	17,99	4,371	-2,076	0,038																																																																										
	Hayır	111	17,08	3,464			İletişim	Evet	193	20,61	3,828	-1,405	0,160	Hayır	111	20,05	3,862	EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	193	111,99	19,298	-1,898	0,058	Hayır	111	108,38	17,694	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,43	0,528	-2,525	0,012	Hayır	111	3,27	0,593	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,30	0,421	-0,645	0,519	Hayır	111	3,26	0,468																														
İletişim	Evet	193	20,61	3,828	-1,405	0,160																																																																										
	Hayır	111	20,05	3,862			EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	193	111,99	19,298	-1,898	0,058	Hayır	111	108,38	17,694	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,43	0,528	-2,525	0,012	Hayır	111	3,27	0,593	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,30	0,421	-0,645	0,519	Hayır	111	3,26	0,468																																									
EÇTÖ Toplam Puanı	Evet	193	111,99	19,298	-1,898	0,058																																																																										
	Hayır	111	108,38	17,694			İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,43	0,528	-2,525	0,012	Hayır	111	3,27	0,593	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,30	0,421	-0,645	0,519	Hayır	111	3,26	0,468																																																				
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,43	0,528	-2,525	0,012																																																																										
	Hayır	111	3,27	0,593			İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,30	0,421	-0,645	0,519	Hayır	111	3,26	0,468																																																															
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evet	193	3,30	0,421	-0,645	0,519																																																																										
	Hayır	111	3,26	0,468																																																																												

$Z_{mwu}$ : Mann-Whitney U Testi \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

## 6.6. EKİP ÇALIŞMASI TUTUMLARI ÖLÇEĞİ VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİ PUANLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmaya katılan hemşirelerin Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği puanları arasındaki ilişkiler Tablo 21'de görülmektedir. Buna göre EÇTÖ ölçeği “Ekip Yapısı” alt boyutu ile; “Liderlik”, “Durum İzlemi” ve “İletişim” alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde (sırasıyla  $r_s$ : 0,629,  $r_s$ : 0,554,  $r_s$ : 0,522,  $p < 0,01$ ), “Karşılıklı Destek” alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde ( $r_s$ : 0,447,  $p < 0,01$ ), EÇTÖ Toplam Puanı ile arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki olduğu belirlendi ( $r_s$ : 0,811,  $p < 0,01$ ).

Hemşirelerin EÇTÖ ölçeği “Liderlik” alt boyut puanlarının diğer alt boyut puanları ile olan ilişkisi incelendiğinde; “Durum İzlemi” alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r_s$ : 0,618,  $p < 0,01$ ), “Karşılıklı Destek” alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde ( $r_s$ : 0,340,  $p < 0,01$ ), “İletişim” alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r_s$ : 0,538,  $p < 0,01$ ), EÇTÖ Toplam Puanı ile arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki olduğu saptandı ( $r_s$ : 0,793,  $p < 0,01$ ).

Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ ölçeği “Durum İzlemi” alt boyut puanlarının diğer alt boyut puanları ile olan ilişkisi incelendiğinde; “Karşılıklı Destek” alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde ( $r_s$ : 0,433,  $p < 0,01$ ), “İletişim” alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r_s$ : 0,563,  $p < 0,01$ ), EÇTÖ Toplam Puanı ile arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki olduğu belirlendi ( $r_s$ : 0,775,  $p < 0,01$ ).

Hemşirelerin EÇTÖ ölçeği “Karşılıklı Destek” alt boyut puanlarının diğer alt boyut puanları ile olan ilişkisi incelendiğinde; “İletişim” alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde ( $r_s$ : 0,434,  $p < 0,01$ ), EÇTÖ Toplam Puanı ile arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu bulundu ( $r_s$ : 0,686,  $p < 0,01$ ). Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ ölçeği “İletişim” alt boyut puanları ile EÇTÖ ölçeği toplam

puanı arasındaki ilişki incelendiğinde ise istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptandı ( $r_s$ : 0,732,  $p < 0,01$ ) (Tablo 21).

Tablo 21 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki (N=304)

Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği	Ekip Yapısı	Liderlik	Durum İzlemi	Karşılıklı Destek	İletişim	EÇTÖ Toplam
	$r_s$	$r_s$	$r_s$	$r_s$	$r_s$	$r_s$
Ekip Yapısı	1,000					
Liderlik	0,629**	1,000				
Durum İzlemi	0,554**	0,618**	1,000			
Karşılıklı Destek	0,447**	0,340**	0,433*	1,000		
İletişim	0,522**	0,538**	0,563**	0,434**	1,000	
EÇTÖ Toplam Puanı	0,811**	0,793**	0,775**	0,686**	0,732**	1,000

$r_s$ : Spearman's Korelasyon Katsayısı \*\*  $p < 0,01$

Araştırmaya katılan hemşirelerin Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyutu ile “İş Dışı Motivasyon Unsurları” alt boyutu puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu saptandı ( $r_s$ : 0,667,  $p < 0,01$ ).

Tablo 22 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki (N=304)

Motivasyon Ölçeği	İş Dışı Motivasyon Unsurları	
	$r_s$	p
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	0,667**	0,000

$r_s$  : Spearman's Correlation \*\*  $p < 0,01$

Araştırmaya katılan hemşirelerin Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları arasındaki ilişkiler Tablo 23'de görülmektedir. Buna göre Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyutunun EÇTÖ ölçeği alt boyut puanları ile olan ilişkisi incelendiğinde; “Liderlik” ve “Durum İzlemi” alt boyutları ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve çok düşük düzeyde; “Ekip Yapısı”, “Karşılıklı Destek”, “İletişim” ve EÇTÖ Toplam

Puanı ile arasında ise arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görüldü ( $p < 0,01$ ).

Hemşirelerin Motivasyon Ölçeği “İş Dışı Motivasyon Unsurları” alt boyutunun EÇTÖ ölçeği alt boyut puanları ile olan ilişkisi incelendiğinde ise; “Ekip Yapısı”, “Karşılıklı Destek”, “İletişim” alt boyutları ve “EÇTÖ Toplam Puanı” ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve çok düşük düzeyde; “Liderlik” ve “Durum İzlemi” alt boyutları ile arasındaise istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlendi ( $p < 0,01$ ).

Tablo 23 Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki (N=304)

Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği	Motivasyon Ölçeği			
	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları		İş Dışı Motivasyon Unsurları	
	$r_s$	p	$r_s$	p
Ekip Yapısı	0,258**	0,000	0,160**	0,000
Liderlik	0,218**	0,000	0,274**	0,000
Durum İzlemi	0,245**	0,000	0,296**	0,000
Karşılıklı Destek	0,337**	0,000	0,140*	0,015
İletişim	0,267**	0,000	0,240**	0,000
EÇTÖ Toplam Puanı	0,318**	0,000	0,248**	0,000

$r_s$  : Spearman's Correlation      \*  $p < 0,05$       \*\*  $p < 0,01$



## 7. TARTIŞMA

Bu çalışma; İstanbul'da özel bir grup hastanesinin 3 şubesinde görev yapan hemşirelerdeki motivasyonve ekip çalışmalarına ilişkin bulguların, bunları etkileyen bağımsız değişkenlerin ve motivasyon düzeyi ile ekip çalışması arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amacıyla elde edilen bulgular literatür bilgileri doğrultusunda tartışılmıştır.

7.1. Hemşirelerin Sosyo-Demografik ve Çalışma Özelliklerinin Tartışılması

7.2. Ekip Çalışması Tutumları Ölçeğine İlişkin Bulguların Tartışılması

7.3. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Özelliklerinin Tartışılması

7.4. Hemşirelerin Sosyo-Demografik ve Çalışma Özelliklerinin Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanlarına Göre Karşılaştırılması

7.5. Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

### 7.1.HEMŞİRELERİN SOSYO-DEMOGRAFİK VE ÇALIŞMA ÖZELLİKLERİNİN TARTIŞILMASI(N=304)

Araştırmaya katılan hemşirelerin %67,1'i (n=204) bekar ve yaş ortalaması  $27,00 \pm 6,832$ 'dir. Hemşirelerin, %65,1'i 20-29 yaş aralığında olup, %37,8'i (n=115) lisans mezunudur. Şen(2010)'in yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin yaş ortalamasının  $31,35 \pm 7,05$  olduğu ve hemşirelerin % 87,5' inin kadın, %56,7'sinin evli olduğu görülmüştür. Bizim çalışmamızda bekar hemşirelerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ayrıca, Şen(2010)'in yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin %41,3'ünün lisans ve üzeri mezunu olduğu belirtilmiştir. Çalışmamızda Şen (2010)'in çalışmasında olduğu gibi lisans mezunu hemşireler çoğunluktaadır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalıştığı birime göre dağılımları incelendiğinde, %28'inin (n=85) ise diğer birimlerde (anjio, endoskopi, kan alma vb.) %19,1'inin (n=58) ameliyathanede ve %16,4'ünün (n=50) cerrahi servislerde çalıştığı belirlendi.Öner (2010)'in yapmış olduğu çalışmada ise hemşirelerin %23,5'inin (n=95) poliklinikte, %21,3'ünün (n=86) cerrahi servisinde, %17,8'inin

(n=72) yoğun bakım ve acil serviste, %8,9'unun (n=36) diğer bir birimlerde çalıştığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan hemşirelerin meslekteki çalışma sürelerine bakıldığında ortalama çalışma süresinin  $6,17 \pm 5,694$  yıl, bulunduğu birimde ortalama çalışma sürelerinin ise  $3,78 \pm 3,613$  yıl olduğu görüldü. Doğru (2010)'nun yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan hemşirelerin %53'ünün meslekte çalışma süresinin 1-5 yıl arası olduğu görüldü. Şen (2010)'in çalışmasında ise araştırmaya katılan hemşirelerin meslekte ve kurumda çalışma sürelerinin 0-5 yıl arasında olduğu görülmüştür. Yaptığımız çalışmaya göre hemşirelerin meslekte daha yeni olduğu görülmektedir.

Hemşirelerin çalışma pozisyonu değişkenine göre %56,3'ünün (n=171) servis hemşiresi, %28,9'unun (n=88) diğer pozisyonlarda, %9,5'inin (n=29) ise sorumlu hemşire olarak çalıştığı belirlendi. Öner (2010)'in yapmış olduğu çalışmaya katılanların %62,9'unun (n=254) servis hemşiresi, %14,4'ünün (n=58) sorumlu hemşire olarak çalıştığı saptanmıştır.

Hemşirelerin bakım verdikleri günlük ortalama hasta sayısına göre dağılımları incelendiğinde, %38,5'inin (n=117) günde 1-4 hastaya, %30,6'sının (n=93) günde 5-10 hastaya, %23'ünün (n=70) günde 11-20 hastaya bakım verdikleri görüldü. Samur (2014)'un yapmış olduğu çalışmada ise hemşirelerin %67,3'ü günde 1-10 arasında hastaya bakım verirken, % 17,6'sı 11-20 hastaya, % 15,1'i de 21 ve üzeri hastaya bakım verdiği saptanmıştır. Çalışmamız Samur (2014)'un çalışması ile paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin haftalık çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %91,8'inin (n=279) haftada 40 saatten fazla çalıştığı belirlendi. Akbaş (2007)'in yapmış olduğu çalışmada ise hemşirelerin %100'ü haftada 40 saatten fazla çalışmaktadır. Akbaş (2007)'in elde etmiş olduğu bulgular ile bizim çalışmamızdan elde edilen bulguların benzer olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma şekline göre dağılımları incelendiğinde, %49'unun (n=149) vardiyalı, %46,4'ünün (n=141) sürekli gündüz ve %4,6'sının (n=14) sürekli gece çalıştığı tespit edildi. Şen (2010)'in yapmış olduğu çalışma ile bizim çalışmamız benzerlik göstermiş olup, hemşirelerin %40,4'ünün vardiyalı olarak çalıştığı görülmüştür. Doğru (2010)'nun yapmış olduğu çalışmada da

hemşirelerin %80,6'sının vardiyalı çalıştığı görülmüştür. Her iki çalışmadan elde edilen bulgular bizim çalışmamızdaki bulgularla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin mesleki eğitimlerde ya da hizmet içi eğitimlerde ekip çalışması ve motivasyon ile ilgili eğitim alma durumuna göre dağılımları incelendiğinde, %88,2'sinin (n=268) ekip çalışması ve %63,5'inin (n=193) motivasyon ile ilgili eğitim aldığı saptanmıştır. Ulusoy ve Tokgöz (2009)'ün yapmış olduğu çalışmada, hemşirelerin %62,2'si temel eğitimleri sırasında ekip çalışması konusunda eğitim aldıkları görülmüştür. Yaptığımız çalışmada, kurumda çalışan hemşirelerin ekip çalışması konusunda daha fazla bilgi sahibi olduğunu söyleyebiliriz.

## **7.2. EKİP ÇALIŞMASI TUTUMLARI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI**

EÇTÖ ölçeğinden alınan en yüksek puanı ( $4,26 \pm 0,988$ ) "Ekip liderleri gerektiğinde ekip üyelerinin birbirlerine yardım etmelerini sağlamalıdır" maddesi alırken, en düşük puanı ( $2,80 \pm 1,422$ ) "Ekip üyelerine yardım etmek, bireyin yapacak yeterince işi olmadığı göstergesidir" maddesinin aldığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ ölçeği alt boyut puanlarına göre dağılımlarına bakıldığında en yüksek alt boyut puanının "Liderlik" olduğu görülmüştür. Bir kurumun etkili ve verimli hizmet vermesinde ekip çalışmasının önemi büyüktür. Ayrıca bir kurumun başarısında ekip liderleri önemli bir yere sahiptir. Çalışmamızdan elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmamızın yapıldığı kurumun ekip çalışmasına önem veren liderlere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Moroğlu (2007)'nin yaptığı çalışmada da katılımcıların %79,5'i "Ekipte bir lider olmalıdır" ifadesine katıldığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ ölçeği toplam puanı 28 ile 140 arasında değişmekte olup, ortalaması  $110,67 \pm 18,780$  olarak bulunmuştur. Bu veriler doğrultusunda kurumda etkin bir ekip çalışmasının sürdürüldüğünü söyleyebiliriz. Ölçeğin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise güvenilirlik katsayısının 0,947 olup, alt boyutlar içerisinde en yüksek Cronbach alpha 0,936 ile "Liderlik" alt boyutuna aittir.

### 7.3. MOTİVASYON ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI

Motivasyon ölçeğinden alınan en yüksek puanı ( $4,20 \pm 0,972$ ) “İşimi severek yapıyorum” maddesi alırken, en düşük puanı ( $2,68 \pm 1,277$ ) “Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum” maddesinin almıştır.

Kurumda çalışan hemşirelerin büyük çoğunluğunun işini severek yaptığı görülmektedir. Bir çalışan için en önemli motivasyon araçlarından biri çalıştığı kurumda iş güvencesinin olmasıdır. Çalışmamızda istekli hemşireler kurumda iş güvencelerinin var olduğunu söyleyerek kuruma olan güvenlerini belirtmişlerdir. Kurt (2007)'un çalışmasından çıkan sonuçlara göre, hemşirelerin %83,7'si kısmen ve kesinlikle işini sevdiği noktasında birleşmişlerdir. Çalışmamızdan çıkan sonuç ile Kurt (2007)'un çalışma sonucu benzer olup, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun yaptığı işi sevdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin motivasyon ölçeği alt boyut puanlarının dağılımına baktığımızda aralarında çok büyük bir fark olmamakla birlikte en yüksek puanı  $3,37 \pm 0,557$  "işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt boyutu" almıştır. İş dışı motivasyon unsurları alt boyutu puanı ise  $3,29 \pm 0,439$ 'dur. Bu verilerin doğrultusunda da kurumda çalışan hemşirelerin içsel motivasyonları yüksek olduğu için yaptıkları işten doyum aldıkları ve işlerini sevdikleri görülmektedir. Ayrıca hemşirelerin diğer motivasyon gereksinimlerinin de orta düzeyde karşılandığını söyleyebiliriz.

Motivasyon Ölçeğinin güvenirlik katsayısı (Cronbachalpha) “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyutu için 0,811, “İş Dışı Motivasyon Unsurları” alt boyutu için ise 0,671 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için yapılan güvenirlik analizi sonucunda ise güvenirlik katsayısının 0,852 olduğu belirlenmiştir. Buna göre ölçeğin istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Ödüllendirme en iyi motivasyon araçlarından biridir. Çalışmamızda "Bu kurumda başarı ödüllendirilir" maddesi  $2,87 \pm 1,281$  puan almıştır. Bu puan ölçekten alınan en düşük puan olmamakla birlikte diğer madde puanları ile kıyaslandığında düşüktür. Şen (2010)'in yaptığı çalışmaya göre, katılımcı hemşirelerin %98,1'i

yönetimin herhangi bir başarıyı ödüllendirmediğini düşünürken, sadece %1,9'u hastane yönetiminin başarıyı ödüllendirdiğini düşündüğü sonucu ortaya çıkmıştır.

#### **7.4. HEMŞİRELERİN SOSYO-DEMOGRAFİK VE ÇALIŞMA ÖZELLİKLERİNİN EKİP ÇALIŞMASI TUTUMLARI ÖLÇEĞİ VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİ PUANLARINA GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI**

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin yaş grubuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Doğru (2010)'nun yapmış olduğu çalışmada hemşirelerde yaşın motivasyon düzeyini etkilemediği bulunmuştur.

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin cinsiyetine göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Şen (2010)'in çalışmasında da cinsiyetin hemşirelerin motivasyon düzeyi üzerindeki etkisi incelendiğinde erkek ve kadın hemşirelerin motivasyon düzeyleri açısından anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu çalışmanın sonucu da bizim çalışma sonuçlarımız ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin medeni durumuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Doğru (2010)'nun yapmış olduğu çalışmada ise, hemşirelerin medeni durumuna göre motivasyon düzeyleri karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre bekar hemşirelerin puanları, evli hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu yönüyle bu çalışma bizim çalışmamızla farklılık göstermektedir.

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin eğitim durumuna göre karşılaştırıldığında, EÇTÖ Ölçeği “Karşılıklı Destek” alt boyutu ile Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyut puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre Sağlık Meslek Lisesi mezunu hemşirelerin puanları, lisans eğitim seviyesinde olan hemşirelerin puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksektir.

Şen(2010)'in çalışmasında ise eğitim durumu ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Buna göre hemşirelerin eğitim durumlarına göre motivasyon düzeyi puan ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır( $p>0,05$ ). Çalışmalar arasındaki farklı sonuçlar, uygulama ortamlarının koşullarına ve hemşirlerin beklentilerinin genel olarak karşılanıp karşılanmadığına bağlı olabilir.

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanlarının hemşirelerin meslekte çalışma süresi ile olan ilişkileri incelendiğinde EÇTÖ ölçeği “Durum İzlemi” alt boyutu ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönde ve çok düşük düzeyde, Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyutu ile arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ). Şen (2010) ve Doğru (2010) tarafından yapılan çalışmalarda hemşirelerin meslekte çalışma süresi ile motivasyon kaynakları envanterinin beş alt boyutu karşılaştırıldığında içsel motivatörler boyutundaki puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanlarının, hemşirelerin buldukları birimde çalışma süresi ile olan ilişkileri incelendiğinde EÇTÖ ölçeği “Durum İzlemi” ve “Karşılıklı Destek” alt boyutları ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu, bunun yanı sıra Motivasyon Ölçeğinin her 2 alt boyutu ile de arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $p<0,01$ ,  $p<0,05$ ). Doğru (2010)'nun yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin içsel ve hedefsel motivasyon alt gruplarından aldıkları puanlar, hemşirelerin kurumda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde fark olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ). Doğru'nun çalışmasında hemşirelerin pozisyonlarına göre motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin bakım verdikleri günlük ortalama hasta sayısına göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0,05$ ).

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin haftalık çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında, EÇTÖ Ölçeği “Karşılıklı Destek” alt boyutu ile EÇTÖ Ölçeği toplam puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin haftalık çalışma süresine göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin çalışma şekline göre karşılaştırıldığında, EÇTÖ Ölçeği “Liderlik” alt boyutu puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Buna karşın Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin çalışma şekline göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Şen (2010)'in çalışmasında hemşirelerin haftalık çalışma süresi ve çalışma şekline göre motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin mesleki eğitimlerde ya da hizmet içi eğitimlerde ekip çalışması ile ilgili eğitim alma durumuna göre karşılaştırıldığında Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyut puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Buna karşın EÇTÖ Ölçeği puanları, hemşirelerin ekip çalışması ile ilgili eğitim alma durumuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları, hemşirelerin mesleki eğitimlerde ya da hizmet içi eğitimlerde motivasyon ile ilgili eğitim alma durumuna göre karşılaştırıldığında, EÇTÖ Ölçeği “Karşılıklı Destek” alt boyutu ile Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyut puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Buna göre motivasyon eğitimi alan hemşirelerin EÇTÖ Ölçeği “Karşılıklı Destek” puanları ( $17,99 \pm 4,371$ ), motivasyon eğitimi almayan hemşirelerin puanlarına ( $17,08 \pm 3,464$ ) göre; motivasyon eğitimi alan hemşirelerin Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyut puanları ( $3,43 \pm 0,528$ ) ise motivasyon eğitimi almayan hemşirelerin puanlarına ( $3,27 \pm 0,593$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

## 7.5. EKİP ÇALIŞMASI TUTUMLARI ÖLÇEĞİ VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİ PUANLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Motivasyon Ölçeği “İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları” alt boyutunun EÇTÖ ölçeği alt boyut puanları ile olan ilişkisi incelendiğinde; “Liderlik” ve “Durum İzlemi” alt boyutları ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve çok düşük düzeyde; “Ekip Yapısı”, “Karşılıklı Destek”, “İletişim” ve EÇTÖ Toplam Puanı ile arasında ise arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür( $p<0,01$ ).

Hemşirelerin Motivasyon Ölçeği “İş Dışı Motivasyon Unsurları” alt boyutunun EÇTÖ ölçeği alt boyut puanları ile olan ilişkisi incelendiğinde ise; “Ekip Yapısı”, “Karşılıklı Destek”, “İletişim” alt boyutları ve “EÇTÖ Toplam Puanı” ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve çok düşük düzeyde; “Liderlik” ve “Durum İzlemi” alt boyutları ile arasındaise istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur( $p<0,01$ ).



## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, hemşirelerdeki motivasyon düzeyinin ekip çalışmasına olan etkisini değerlendirmek ve motivasyon ile ekip çalışması arasındaki ilişkiyi inceleyerek etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılmış olup, çalışma bulguları doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmamızı planlarken oluşturduğumuz araştırma sorularına cevap bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı incelendiğinde; hemşirelerin yaş ortalaması  $27,00 \pm 6,832$  olup, %78'inin (n=237) kadın, %67,1'inin (n=204) bekar, %65,1'inin (n=198) 20-29 yaş grubunda yer aldığı ve %37,8'inin (n=115) ise lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde; Hemşirelerin %28'inin (n=85) diğer bir birimlerde çalıştığı, meslekteki çalışma sürelerinin ortalamasının  $6,17 \pm 5,694$  yıl olduğu, birimdeki çalışma sürelerinin  $3,78 \pm 3,613$  yıl arasında değiştiği, %56,3'ünün servis hemşiresi olduğu, %38,5'inin günlük bakım verilen ortalama hasta sayısının 1-4 olduğu, %91,8'inin 40 saatten fazla çalıştığı, %49'unun vardiyalı çalıştığı, %88,2'sinin ekip çalışması ile ilgili eğitim aldığı, %63,5'inin motivasyon ile ilgili eğitim aldığı görüldü.

Araştırmaya katılan hemşirelerin EÇTÖ puanlarına göre dağılımı incelendiğinde; en yüksek puanı ( $4,26 \pm 0,988$ ) "Ekip liderleri gerektiğinde ekip üyelerinin birbirlerine yardım etmelerini sağlamalıdır" maddesi alırken, en düşük puanı ( $2,80 \pm 1,422$ ) "Ekip üyelerine yardım etmek, bireyin yapacak yeterince işi olmadığına göstergesidir" maddesinin aldığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan hemşirelerin Motivasyon Ölçeği puanlarının dağılımı incelendiğinde; en yüksek puanı ( $4,20 \pm 0,972$ ) "İşimi severek yapıyorum" maddesi alırken, en düşük puanı ( $2,68 \pm 1,277$ ) "Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum" maddesialmıştır.

Sonuç olarak hemşirelerde motivasyon düzeyinin artması ile ekip çalışması arasında çok düşük /düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler;

1. Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerin etkinlik ve verimliliğini arttırmada motivasyon ve ekip çalışmasının önemli iki kavram olduğu,
2. Hastanelerde hemşirelere yönelik motivasyon arttırıcı araçların (ücret, ödöl, prim, terfi vb.) etkili bir şekilde kullanılması,
3. Sağlık alışanlarının temel eğitimleri ve hizmet içi eğitimleri sırasında, ekip çalışması ve motivasyon konularının önemini belirten eğitim programlarının düzenlenmesi,
4. Sağlık kurumu yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi,
5. Ekip için etkin bir performans ölçüm sisteminin geliştirilmesi ve çalışan motivasyonun sağlanması,
6. Kurumların kaliteli ve nitelikli hizmet verebilmeleri için belirli aralıklarla hemşirelerin motivasyon ve ekip çalışmasına yönelik görüşlerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda ihtiyaçlarının karşılanması ve eksikliklerinin giderilmesi,
7. Motivasyon ve ekip çalışması ilişkisini değerlendiren başka çalışmaların yapılması gerektiği söylenebilir.

## 9.KAYNAKLAR

Adair J. Efektivní Motivace. Çeviren: Uyan S. Etkili Motivasyon. 4. basım, Babiali Kültür Yayıncılığı Ltd.Şti., İstanbul, 2003;14-19.

Akat İ, Budak G. İşletme Yönetimi. İzmir, Şafak Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti., 2002, 460-465.

Akbaş G. Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi.Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007,İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Necmiye Sabuncu).

Akhan UL.Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004, İstanbul (Danışman: Yard. Doç. Dr. Özlem Işıl).

Aksakal T, Bilgili N. Hemşirelik hizmetlerinden memnuniyetin değerlendirilmesi: Jinekoloji servisi örneği. Erciyes Tıp Dergisi, 2008, 4:242-249.

Arabacı S. Yoğun Bakımlarda Görevli HemşireYöneticilerin Liderlik DavranışlarınınHemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2014, İstanbul(Danışman:Prof. Dr. Aytolan Yıldırım).

Aslanadam B. Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, İzmir(Danışman:Prof. Dr. Berna Taner).

Ataman G. İşletme Yönetimi. İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009, 520-528.

Avcı L. Öğretmenlerin Yıldırma (Mobing) Yaşama Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Düzce İli Örneği).Yeditepe Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. İrfan Erdoğan).

Aydın R, Kutlu Y. Hemşirelerde iş doyumunu ve kişilerarası çatışma eğilimi ile ilgili değişkenler ve iş doyumunun çatışma eğilimi ile olan ilişkisini belirleme. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2001, 2:37-45.

Bahar E. İşletme Becerileri Grup Çalışması. Ankara, Detay Yayıncılık, 2006, 130-131.

Bakan İ. Örgütsel Bağlılık. Ankara, Gazi Kitabevi, 2011, 253-258.

Barutçu S, Sezgin S. Satış yönetimi sürecinde motivasyon araçları ve etki düzeyleri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2012, 2:89-91.

Baykal TÜ, Türkmen EE. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. İstanbul, Akademi Basın ve Yayıncılık, 2014, 618-624.

Bayraktar N. Acil bakım hizmetlerinde ekip çalışması. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2004, 1:52-54.

Bilir FP. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005, Adana (Danışman: Doç. Dr. Ünal Ay).

Birol L. Hemşirelik Süreci. Etki Matbaacılık Yayıncılık Ltd. Şti., İzmir, 2005, 14-15.

Can H. Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, 233-234.

Coşkun A. Perinatal hemşirelik yaklaşımı ve ekip çalışmasının önemi. Perinatoloji Dergisi, 1996, 4:181-184.

Coşkun M. İlköğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşleri ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği).

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009, İstanbul(Danışman: Yard. Doç. Dr. F. Şule Kaya).

Çağan NS.Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: GATA Hemşirelik Hizmetleri Örneği. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2012,Ankara (Danışman:Doç. Dr. A. Mete Törüner).

Çankaya İ, Çanakçı H. Sosyal sermaye ve motivasyon arasındaki ilişkiyönelik öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. Milli Eğitim Dergisi, 2011, 40:127-134.

Demirkan E. Hemşirelerde Mesleki MotivasyonEksikliğinin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Sosyolojik Bir Çözümleme. Selçuk ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,2007,Konya (Danışman: Prof. Dr. Yasin Aktay).

Demirtaş S. Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik AraçlarınınYeri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005, İstanbul (Danışman:Doç.Dr.Pınar Tınaz).

Doğru E. İstanbul İlinde Özel Bir Hastane Grubunda Çalışan Yoğun Bakım Hemşirelerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışman:Yard.Doç.Dr. Nefise Bahçecik).

Erdoğan M. Özelleştirmenin Çalışan Beklentileri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Örnek Olay İncelemesi.Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2011,Sakarya(Danışman:Prof.Dr.Gültekin Yıldız).

Eren E. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003, 35-38.

Eren E. Yönetim ve Organizasyon: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004, 38-45.

Ergül HF. Motivasyon ve motivasyon teknikleri. Dicle Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, 14:67-79.

Eroğlu F. Davranış Bilimleri. Beta Basım, İstanbul, 2000, 53-56.

Eyigün E. Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat).

Fındıkçı İ. İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2003, 373-378.

Genç N. Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2007, 261-263.

Gülen H. Hastanelerde Öğrenme Yöneliminin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Performansa Etkisi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Ali Ekber Akgün).

Güney S. Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2001, 194-197.

İnce M, Bedük A, Aydoğan E. Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, 11:423-446.

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

Karaman F. İşletmede Motivasyon ve Verimlilik. Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, 27-31.

Kavi E. İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2006, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Sedat Murat).

Kavuncubası S, Kısa A. Sağlık Kurumları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2003, 56-59.

Kavuncubası Ş. Sağlık Kurumlarında Ekip Çalışması, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000, 323-335.

Keser A. Çalışma Yaşamında Motivasyon. Alfa Aktüel Yayıncılık, İstanbul, 2006, 12-13.

Keskin B. Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, Ankara (Danışman: Prof. Dr. Halil İbrahim Ülker).

Kırcı A. Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013, Ankara (Danışman: Prof. Dr. Mete Törüner).

Kırcı Z. Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007, Erzurum (Danışman: Doç. Dr. Ömer Faruk İşcan).

Kim HS. 1001 Ways To Motivate Yourself and Others. Çeviren: Ç. Ali. Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu. 1. basım, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, 18-23.

Koçel T. İşletme Yöneticiliği. Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2007, 490-492.

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

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

Küçük F. Çalışanlarının işe güdülenmesinde Herzberg'in motivasyon-hijyen faktörlerinin önemi: Belediye çalışanlarına örnek uygulama. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 2007, 51:15-18.

Laura Ellingson L. Communication, Collaboration and Team Work Among Health Care Professionals. Centre For The Study of Communication and Culture, 2002, 3:34-38.

LeTourneau B. Physicians and nurses: Friends or foes? Journal of Healthcare Management, 2004, 1:12-14.

Millward LJ, Jeffries N. The teams survey: A tool for healthcare team development. Journal of Advanced Nursing, 2001, 2:276-287.

Moroğlu D. Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Ekip Çalışmasına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007, Sivas (Danışman: Yard. Doç. Dr. Hatice Ulusoy).



Okuducu F. Türkiye'de Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Çalışanlarının Motivasyonu. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin).

Osterlah M, Frey BS, Frost J. Managing motivation, organization and governance. Journal of Management and Governance, 2001, 5:231-239.

Ölçer F. Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2005, 25:1-3.

Öner B. Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, Ankara (Danışman: Yard. Doç. Dr. Sezer Kısa).

Örücü E, Kanbur A. Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, 1:85-97.

Özçelik E.Ü. Sağlık Ekibinin Hemşirenin Eğitimci Rolüne Yönelik Düşünceleri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009, İstanbul (Danışman: Yard. Doç. Dr. Sevim Ulupınar Alıcı).

Özdemir E. Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004, İstanbul (Danışman: Yard. Doç. Dr. Nefise Bahçecik).

Özgüler Ü. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Verimliliğe Etkileri. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin).

Özler E, Koparan E. Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Akademik Bakış Dergisi, 2006,8:3-6.

Özmutaf NM. Sağlık misyonunasaahip sivil toplum kuruluşlarında birey motivasyonu: Ampirik Bir Yaklaşım.Journal Of Yasar University, 2009, 13:1977-1996.

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

Sabuncuoğlu Z,Tüz MV. Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, 57-59.

Samur M.Hemşirelerin İş Güvenliğini Belirleyen Etmenler: Çalışma Ortamı, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014, İzmir(Danışman:Doç. Dr. Şeyda Seren İntepeler).

Sarıkurt T. Çalışanların Motivasyonu'nu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007,Niğde(Danışman: Yard. Doç. Dr. Murat Türk).

SerinkanC.Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, 84-90.

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

Soyluer B. Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği).

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şeyma İpek Köstekli).

Stepars MB, Thompson CL, Buchanan ML. The role of nurse on a transdisciplinary yearly intervention. *Public Health Nursing*, 2002, 4:238-247.

Sur H, Palteki T. Hastane Yönetimi. Nobel Tıp Kitabevleri Ltd.Şti., İstanbul, 2013, 153-160.

Şen N. Çocuk Servisinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi Ve Etkileyen Faktörler. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Sevim Savaşer).

Şimşek M. Yönetim ve Organizasyon. Günay Ofset, Konya, 2005, 194-201.

Taşdemir S. Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. İdari Uzmanlık Tezi, 2013.

Tengilimoğlu D. Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyum arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005, 1:23-48.

Tosun N, Akbayrak N. Sağlık ekibi ve ekibin bir üyesi olarak hemşirenin rolü. *Sendrom Dergisi*, 2002, 1:133-137.

Tosun N. Sağlık ekibinin karar verme sürecinde hemşirenin rolü, Ed: İ.H. Koçar, S. Erikçi, Y. Baykal. İçinde: İç Hastalıklarında Karar Verme, Ankara, GATA Basımevi, 2002, 117-122.

Tunçer P. Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 2013, 88:87-90.

Tütüncü Ö, Küçükusta D. Organizasyonlarda bireyler: Davranış, tutum ve motivasyon. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2008,2:141-163.

Ulusoy H, Tokgöz MD.Hekim ve hemşirelerin ekip çalışmasına ilişkin görüşleri. Pamukkale Tıp Dergisi,2009,2:55-61.

Uygun H.İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi.İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, İstanbul(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ebru Nergiz).

Üçkardeş Ş. Çalışan Motivasyonu ve Motivasyon Araçları (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2013, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezin).

Velioğlu P. Sağlığa Disiplinlerarası Ekip Yaklaşımı, Hemşireliğin Düşünsel Temelleri. Alaş Ofset Matbaası, İstanbul,1994,195-207.

Velioğlu P. Babadağ K. Hemşirelik Tarihi ve Deontolojisi.Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir,1993,42-45.

Yapar T. Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Berrak Kurtuluş).

Yavilioğlu C. Ekonomik kalkınma ve motivasyon arasındaki ilişki. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2006, 2:109-130.

Yıldırım DŞ. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, İstanbul (Danışman: Yard. Doç. Dr. Beril Sipahi).

Yılmaz M. Sağlık bakım kalitesinin bir ölçütü: Hasta memnuniyeti. C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2001, 2:69-74.

## EKLER

### EK1:ÖZGEÇMİŞ

Adı	Ayşe	Soyadı	Çelik
Doğum yeri	Şumnu	Doğum Tarihi	19/02/1989
Tel	05464964969	E-mail	tuciayse@gmail.com
	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı	
Yüksek lisans		Devam Ediyor	
Lisans	İstanbul Bilim Üniversitesi	2011	
Lise	Mehmet Niyazi Altuğ Lisesi	2006	

	SAYISAL	EŞİTAĞIRLIK	SÖZEL
ALES PUANI	69	65	72
PROGRAM			KULLANMA BECERİSİ
MS OFFİCE PROGRAMLARI (EXCEL, WORD, POWERPOINT)			İyi

GÖREVİ	KURUM	SÜRE(YIL-YIL)
Hemşire	Bahçelievler Medicana Hastanesi	2011-

## EK2: ETİK KURUL ONAYI



T. C.  
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ  
KLİNİK ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Sayı : 44140529 / 2016-25  
Konu : Tez çalışması

03.03.2016

Sayın Yard. Doç. Dr. Anita KARACA  
İç Hastalıkları Hemşireliği

Aşağıda belirtilen çalışmanız 01.03.2016 tarihli Üniversitemiz Klinik Araştırmaları Etik Kurulu toplantısında incelenmiş, çalışmanın yapılmasında etik ve bilimsel açıdan bir sakınca olmadığına oy birliği ile karar verilmiştir. Kurul kararı ilişikte sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Reyhan DİZ KÜÇÜKKAYA  
Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanı

**Çalışmanın Adı:** “Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi” başlıklı tez çalışması.

**Sorumlu Araştırmacı:** Yard. Doç. Dr. Anita KARACA, İstanbul Bilim Üniversitesi Florence Nightingale Hastanesi Hemşirelik Yüksekokulu

**Diğer Araştırmacılar:** Ayşe ÇELİK, İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

**Proje İle İlgili Temas Kurulacak Kişi:** Yard. Doç. Dr. Anita KARACA, İstanbul Bilim Üniversitesi Florence Nightingale Hastanesi Hemşirelik Yüksekokulu

**Merkez sayısı:** Birden çok merkez



T. C.  
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ  
KLİNİK ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

İstanbul Bilim Üniversitesi Klinik Araştırmaları Etik Kurulu

Karar No : 01.03.2016/46-329

**Çalışmanın Adı:** "Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi" başlıklı tez çalışması.

**Sorumlu Araştırmacı:** Yard. Doç. Dr. Anita KARACA, İstanbul Bilim Üniversitesi Florence Nightingale Hastanesi Hemşirelik Yüksekokulu

Başkan  
Prof. Dr. Reyhan DİZ KÜÇÜKKAYA

Başkan Yardımcısı  
Prof. Dr. Numan ERMUTLU

Üye  
Prof. Dr. Tufan PAKER

Üye  
Prof. Dr. Işın BABAL KULAKSIZOĞLU

Üye  
Doç. Dr. Semiha AKIN

Üye  
Yard. Doç. Dr. Suzan BOZKURT

Üye  
Ecz. Pınar DEMİR ÖZKER

Raportör  
Doç. Dr. Berrin TELATAR

Üye  
Prof. Dr. Ali Seyfi Yalın YALÇIN

Üye  
Doç. Dr. Demet AKIN

Üye  
Yard. Doç. Dr. Ersan EROĞLU

Üye  
Av. Özlem ÖZTÜRK

Üye  
Caner KILIÇ



**EK3: ANKETFORMU**  
**HEMŞİRE BİLGİ FORMU**

**Sayın Katılımcı ;**

Bu çalışma “**Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi**” amacıyla planlanmıştır. Size verilen anket formundaki her bir soruyu içtenlikle ve doğru olarak cevaplandırmanız araştırmanın güvenilirliği için önemlidir. Bu çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve katılımınız için teşekkür ederim.

**AYŞE ÇELİK**  
**İstanbul Bilim Üniversitesi**  
**Sağlık Bilimleri Enstitüsü**  
**Hemşirelik Yüksek Lisans Öğrencisi**

**BÖLÜM 1. SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

**1-Yaşınız : .....**

**2-Cinsiyetiniz :** Kadın  Erkek

**3-Medeni durumunuz :**  Evli Bekar

**4-Eğitim durumunuz :** Sağlık Meslek Lisesi  Ön lisans  
 Lisans  Yüksek Lisans  
 Doktora

**5- Hangi birimde çalışıyorsunuz ?**

- Dahiliye servisi  
 Cerrahi servisi  
 Yoğun Bakım  
Acil servis  
 Ameliyathane  
 Poliklinik

Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

**6-Meslekte çalışma süreniz (ay/yıl):.....**

**7-Bulduğunuz birimde çalışma süreniz (ay/yıl):.....**

**8-Çalışma pozisyonunuz nedir?**

Servis hemşiresi

Sorumlu hemşire

Poliklinik hemşiresi

Diğer (belirtiniz).....

**9-Bakım verdiğiniz günlük ortalama hasta sayısı nedir ?**

1-4

5-10

11-20

21-40

**10-Haftalık çalışma süreniz?**

40 saatten az

40 saatten fazla

40 saat

**11-Çalışma şekliniz?**

Sürekligündüz

Sürekli gece

Vardiyalı

**12-Meslek eğitiminizde ya da hizmet içi eğitimlerinizde ekip çalışması ile ilgili eğitim aldınız mı?**

Evet

Hayır

**13- Meslek eğitiminizde ya da hizmet içi eğitimlerinizde motivasyon ile ilgili eğitim aldınız mı?**

Evet

Hayır

## EKİP ÇALIŞMASI TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

### BÖLÜM 2. EKİP ÇALIŞMASI TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Lütfen, her açıklamayı sadece bir kez değerlendirdiğinizi kontrol ediniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>EKİP YAPISI</b>					
1. Hasta ve ailelerinden hasta bakımı ile ilgili geribildirim istemek önemlidir.					
2. Hastalar bakım ekibinin önemli bir parçasıdır.					
3. Bu kurumun yönetimi doğrudan bakım ekiplerinin başarısını etkiler.					
4. Ekibin amacı ekip üyelerinin amaçlarından daha önemlidir.					
5. Başarılı ekip üyeleri, diğer ekip üyelerinin ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilir.					
6. Sağlık bakımında başarılı ekipler diğer sektörlerdeki başarılı ekipler ile ortak özellikleri paylaşmaktadır.					
<b>LİDERLİK</b>					
7. Liderler için ekip üyeleri ile bilgi paylaşımı önemlidir.					
8. Liderler ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımı için fırsatlar yaratmalıdırlar.					
9. Başarılı liderler dürüstlikle ifade edilen hataları bir öğrenme fırsatı olarak görürler.					
10. Uygun ekip davranış modeli oluşturulması bir lider sorumluluğudur.					
11. Hasta için planlamada liderlerin ekip üyeleri ile görüşmek için zaman ayırmaları önemlidir.					
12. Ekip liderleri gerektiğinde ekip üyelerinin birbirlerine yardım etmelerini sağlamalıdır.					

<b>DURUM İZLEMİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
13. Bireylere önemli durumsal ipuçları için nasıl çevre taraması yapılacağı öğretilir.					
14. Hastaların takibi başarılı ekip performansına önemli bir katkı sağlar.					
15. Doğrudan bakım ekibinin bir parçası olmasa bile bireyler hastanın durumundaki değişiklikleri tarama ve rapor için teşvik edilmelidir.					
16. Diğer ekip üyelerinin duygusal ve fiziksel durumlarının kontrol edilmesi önemlidir.					
17. Bir ekip üyesinin çok yorgun veya işi yapamayacak kadar baskı altında olan diğer ekip üyesine yardım önermesi uygundur.					
18. Çalışma sırasında kendi duygusal ve fiziki durumlarını kontrol eden ekip üyeleri daha başarılıdır.					
<b>KARŞILIKLI DESTEK</b>					
19. Başarılı olabilmek için, ekip üyeleri diğer ekip üyesi arkadaşlarının işlerini anlamalıdır.					
20. Bir ekip üyesinden yardım istemek bireyin işini nasıl başarılı yapabileceğini bilmediğinin göstergesidir.					
21. Ekip üyelerine yardım etmek, bireyin yapacak yeterince işi olmadığını göstergesidir.					
22. Ekip arkadaşına işi ile ilgili yardım önermek ekip performansını arttırmak için etkin bir yöntemdir.					
23. Anlaşıldığından emin oluncaya kadar hasta güvenliği ile ilgili bir konuda ısrarı sürdürmek uygundur.					

<b>İLETİŞİM</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
24. Etkili iletişimi olmayan ekiplerin hata yapma riskleri önemli ölçüde artar.					
25. Bildirilen hataların en yaygın sebebi yetersiz iletişimdir.					
26. Hastalar ve aileleri ile bilgi alışverişinin sürdürülmesi yoluyla olumsuz olaylar azaltılabilir.					
27. Verdiğim bilgiler hakkında soru soracak ekip üyeleri ile çalışmayı tercih ederim.					
28. Hasta teslim edildiğinde bilgi paylaşımı için standart bir yöntemin olması önemlidir.					

## MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

### BÖLÜM 3. MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Lütfen, her açıklamayı sadece bir kez değerlendirdiğinizi kontrol ediniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.					
2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.					
3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.					
4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur.					
5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum.					
6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici					
7. Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.					
8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.					
9. Bu kurumda ilerleme imkanım olduğunu düşünmüyorum.					
10. İşimi severek yapıyorum.					
11. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.					
12. Bu kurumda başarı ödüllendirilir					
13. İşimin fiziki çalışma koşullarından (aydınlatma, havalandırma vb.) memnunum.					
14. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor.					
15. Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.					
16. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır.					
17. Kurumum bana kendimi geliştirme imkanları sunar.					
18. Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar.					

19. Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum.					
20. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.					
	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
21. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.					
22. Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder					
23. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.					
24. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.					
25. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum					
26. bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz					
27. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum					
28. Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.					
29. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.					
30. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez.					
31. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.					
32. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.					
33. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.					
34. Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez.					
35. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.					

## BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU

**Sayın katılımcı,**

“Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmamız, hemşirelerdeki motivasyon düzeyinin ekip çalışmasına olan etkisini değerlendirmek ve motivasyon ile ekip çalışması arasındaki ilişkiyi inceleyerek etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu araştırma ile 20 Mart 2016-20 Mayıs 2016 tarihleri arasında 500 hemşireye ulaşılması planlanmaktadır. Bu araştırmaya katılımınız sizin isteğinize bağlıdır. İsteddiğiniz zaman herhangi bir cezaya veya yaptırıma maruz kalmadan araştırmaya katılmayı reddedebilir veya araştırmadan çekilebilirsiniz. Bu araştırmaya katılımınız 15 dakikalık bir süreyi alacaktır. Bu çalışma sonucunda herhangi bir maddi kazanç sağlanması söz konusu değildir. Bu çalışma için size herhangi bir ücret ödenmeyecek ve sizden herhangi bir ücret talep edilmeyecektir. Kimliğinizin ve bu anket formu ile vereceğiniz bilgilerin gizliliği sağlanacak, sonuçlar sadece istatistiksel veri elde etmek için bilimsel amaçlı olarak kullanılacak, çalışma dışında hiçbir kişiye veya kuruma verilmeyecektir. Size verilen anket formundaki her bir soruyu, araştırmanın güvenilir olması için içtenlikle ve doğru olarak cevaplandırmanız büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve katılımınız için teşekkür ederim.

Bilgilendirilmiş gönüllü olur formundaki tüm açıklamaları okudum.Bana yukarıda konusu ve amacı belirtilen araştırma ile ilgili yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı.Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı, istediğim zaman gerekçeli veya gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabileceğimi biliyorum ve kendi isteğime bakılmaksızın araştırmadan araştırma dışı bırakılabileceğimi biliyorum.



1.Söz konusu araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı

Kabul ediyorum

Kabul etmiyorum

2.Bu alışma için alınan bilgilerin ileride yapılacak başka bir çalışmada kullanılmasını,

Kabul ediyorum

Kabul etmiyorum

Gönüllünün adı /soyadı /imzası /tarih/

Araştırmacının adı /soyadı /imzası / tarih/ telefon numarası:

Sorumlu Araştırmacının adı /soyadı /imzası / tarih/telefon numarası:

## EK 4:KURUM İZİN BAŞVURU DİLEKÇELERİ



T. C.  
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : 50400462/91  
KONU: Anket hk.

TARİH :09/03/2016

ŞİŞLİ FLORENCE NIGHTINGALE HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE,

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşe ÇELİK'in "Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi" başlıklı tez çalışmasını ilişikte belirtilen anket formunu uygulayarak gerçekleştirebilmesi için müsaadelerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vildan KARPUZ  
Müdür

Ek : 1) Anket Formu.



T. C.  
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

HEMŞİRE BİLGİ FORMU

SAYI : 50400462/89  
KONU: Anket hk.

TARİH :09/03/2016

AYŞE ÇELİK  
İstanbul Bilim Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Hemşirelik Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I. KİŞİSEL ÖZELLİKLER

İSTANBUL FLORENCE NIGHTINGALE HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE,

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşe ÇELİK'in "Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi" başlıklı tez çalışmasını ilişikte belirtilen anket formunu uygulayarak gerçekleştirebilmesi için müsaadelerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vildan KARPUZ  
Müdür

Ek : 1) Anket Formu.



T. C.  
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

HEMŞİRE BİLGİ FORMU

Sıra Numarası :

SAYI : 50400462/90  
KONU: Anket hk.

TARİH :09/03/2016

AYŞE ÇELİK  
İstanbul Bilim Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Hemşirelik Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

GAYRETTEPE FLORENCE NIGHTINGALE HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE,

1-Yabancı : .....

2-Öğrenci No : .....

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşe ÇELİK'in "Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi" başlıklı tez çalışmasını ilişikte belirtilen anket formunu uygulayarak gerçekleştirebilmesi için müsaadelerinizi saygılarımla rica ederim.

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

3- Hangi birimde çalışıyorsunuz ?

Dahiliye servisi

Cerrahi servisi

Yoğun Bakım

Acil servisi

Ameliyathane

Poliklinik

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

6-Mevkide çalışmaya süreniz (ay/yıl).....

Ek : 1) Anket Formu.

7-Bulunduğunuz birimdeki çalışma süreniz (ay/yıl).....

8-Çalışma pozisyonunuz nedir?

Servis hemşiresi

Servisli hemşire

Poliklinik hemşiresi

Diğer (belirtiniz).....

Prof. Dr. Vildan KARPUZ  
Müdür



ŞİŞLİ  
FLORENCE NIGHTINGALE  
HASTANESİ

SAYI: İDR 2016 – 205  
KONU: Anket hk.

TARİH: 10.03.2016

T.C  
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans programı öğrencisi Ayşe ÇELİK' in "Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi" başlıklı tezini hastanemizde uygulaması uygun görülmüştür.  
Gereğini bilgilerinize sunarım.

Dr. Okan ÖZÇEKER  
Başhekim



Tarih: 10.03.2016

Sayı: İDR 2016-177

T.C  
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİRİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı


İlgi: 50400462/89 sayılı 09.03.2016 tarihli yazınız.

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans Öğrencisi Ayşe ÇELİK' in "Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Değerlendirilmesi " konulu tezi İstanbul Florence Nightingale Hastanemizde yapması uygundur.

Bilgilerinize sunulur.

Dr. Özay ÜNAL

Mesul Müdür Y.

  
Dr. H. Neval KADIRIM  
Özel İstanbul  
Florence Nightingale Hastanesi  
Mesul Müdür Yardımcısı



GAYRETTEPE  
**FLORENCE NIGHTINGALE**  
HASTANESİ

Sayı: 2016/ 1965

10/03/2016

Konu: Anket hk.

**T.C.**  
**İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE**

İlgi: 09/03/2016 tarih ve 50400462/90 sayılı yazınız.

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans programı öğrencisi Ayşe ÇELİK' in "Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi" başlıklı tezini hastanemizde uygulaması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla arz ederim.

Dr. Dilek Leyla MAMÇU  
Mesul Müdür



**FULYA SAĞLIK TESİSLERİ VE TİCARET A.Ş.**

Gayrettepe Mah. Cemil Aslan Güder Sokak No:8 Gayrettepe 34340 İstanbul - Tel: (0212) 288 34 00 / 15 Hat - Faks: (0212) 288 98 12 - www.florence.com.tr



## EK5:ÖLÇEK İZİNLERİ MOTİVASYON ÖLÇEK İZNİ

mail.google.com ölçek izni hakkında - tuciayse@gmail.com - Gmail

Google

Gmail için masaüstü bildirimlerini etkinleştirmek üzere burayı tıklayın. Daha fazla bilgi Gizle

Gmail - 19 / 1.416

E-POSTA YAZ

ölçek izni hakkında Gelen Kutusu x

Gelen Kutusu (82)

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar (22)

Kişisel

Seyahat

Ayşe Güler <tuciayse@gmail.com>  
Alınır: ozlem.ince

23 12 2015

İyi Günler  
Özlem Hanım;

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisiyim. Geçerlilik ve güvenilirliğini yapmış olduğunuz 'Motivasyon Ölçeği'ni tez çalışmamda kullanabilmek için izninizi istiyorum. Ayrıca bu ölçeğin kendisini de gönderirseniz sevinirim.

Teşekkürler.

Saygılarımla,  
Ayşe Çelik Güler

Ince, Ozlem  
ozlem.ince@maersk.com

Ayrıntıları göster

Google

Gmail için masaüstü bildirimlerini etkinleştirmek üzere burayı tıklayın. Daha fazla bilgi Gizle

Gmail - 22 / 1.416

E-POSTA YAZ

Sn. Ayşe Güler,

"İş tatminine etki eden başlıca faktörler ve uygulamadan bir örnek" basıllıklı tez için hazırlayıp, kullandığım Motivasyon Ölçeği'ni kendi tezinizde ismimi kaynak göstererek kullanabilirsiniz.  
Kolaylıklar ve başarılar dilerim.

Saygılarımla,  
Özlem Ince

**From:** Ayşe Güler [mailto:tuciayse@gmail.com]  
**Sent:** Wednesday, December 23, 2015 4:33 PM  
**To:** Ince, Ozlem; Incioğlu, Ceylan  
**Subject:** Motivasyon Ölçek izni hakkında

İyi Günler

Kişiler (2)

Incioğlu, Ceylan  
ceylan.incioğlu@maersk.com

Ayrıntıları göster



# EKİP ÇALIŞMASI TUTUMLARI ÖLÇEĞİ İZİNİ

Google

Gmail

61 / 1.416

E-POSTA YAZ

Gelen Kutusu (82)

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar (22)

Kişisel

Seyahat

Oturum aç

Oturum açtığınızda Google'daki

Gmail için masasüti bildirimlerini etkinleştirmek üzere burayı tıklayın. Daha fazla bilgi Gizle

Ekip Çalışması Tutumları Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması izin hakkında

Gelen Kutusu x

Ayşe Güler

İyi Günler Figen Hanım ; İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitü...

15 12 2015 ☆

ANİTA <anitakaraca@hotmail.com>

Alıcı: bana ▾

15 12 2015 ☆

İyi Günler  
Figen Hanım;

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisiyim. Geçerlilik ve güvenilirliğini yapmış olduğunuz 'Ekip Çalışması Tutumları Ölçeğini' tez çalışmamda kullanabilmek için izninizi istiyorum. Ayrıca bu ölçeğin kendisini de gönderirseniz sevinirim.

Teşekkürler.

Saygılarımla,  
Ayşe Çelik Güler

Danismanım Yüksek Lisans...  
anitakaraca@hotmail.com

Ayrıntıları göster

mail.google.com (konu yok) - tuciayse@gmail.com - Gmail

Google

Gmail

58 / 1.416

E-POSTA YAZ

(konu yok)

Gelen Kutusu x

Kişiler (2)

Gelen Kutusu (82)

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar (22)

Kişisel

Seyahat

Gmail için masasüti bildirimlerini etkinleştirmek üzere burayı tıklayın. Daha fazla bilgi Gizle

figen yarıdmcı <figen.yarıdmcı@ege.edu.tr>

Alıcı: bana ▾

15 12 2015 ☆

Merhaba Ayşe Hanım;  
Çalışmanızda Ekip Çalışması Tutumları Ölçeğini kullanmanızdan mutluluk duyarız. Bu konuda her zaman destek vermeye hazır olduğumu da bilmenizi isterim. Ekte EÇTÖ'ni gönderiyorum, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla.

Figen Yardımcı

figen yarıdmcı  
figen.yarıdmcı@ege.edu.tr

Ayrıntıları göster