

# SAĞLIK PERSONELİNİN MOTİVASYONUyla İLGİLİ ETMENLERİN BELİRLENMESİ

Dr. Mustafa ÖZER (\*), Dr. Bilal BAKIR (\*\*)

Gülhane Tıp Dergisi 45 (2) : 117 - 122 (2003)

## ÖZET

Hızlı bir teknolojik gelişim ve sosyal değişim içerisinde bulunan günümüz dünyasında yönetim bilimlerine, özellikle personel yönetimine karşı artan ilgiye paralel olarak motivasyon teorileri de giderek daha büyük bir önem kazanmıştır. Bunun başlıca nedeni, motivasyonun insan davranışlarını ve performansını etkileyen ana etkenlerden biri olmasıdır.

Pekçok örgüt için insangücü en önemli üretim unsurudur. Özellikle emek-yoğun teknolojiye sahip örgütler için bu unsur çok daha önemlidir.

Hastanelerin de, toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ve başarısızlığı personeline bağlıdır. Hastanede görevli birçok meslek grubu vardır. Bu meslek gruplarının hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir.

Bu çalışmanın amacı, Ankara'da bir eğitim hastanesinde görevli sağlık personelinin çalıştıkları kurumdan ve işten beklentilerinin neler olduğunu belirleyerek personelin motivasyonu konusunda hastane yöneticilerine ışık tutmaktır. Bu amaçla veri toplama aracı olarak tanımlayıcı anket uygulanmış olup, toplam 90 sağlık personeli değerlendirme kapsamına alınmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda, sağlık personelinin motive eden faktörlerin meslek gruplarına ve hizmet sürelerine göre farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Sağlık hizmetlerinde en önemli üretim unsuru sağlık personeli olduğuna göre, personeli esas alan bir yönetim sistemi oluşturmak, sağlık hizmetlerini başarıya ulaştıracak en önemli faktörlerden birisidir.

**Anahtar Kelime:** Askeri Sağlık Personeli, Motivasyon, İş Doyumu.

## SUMMARY

### Assessment of the Factors Which Relate the Motivation of Health Personnel.

In today's World of rapid technologic development and social changes, motivation theories have become more important particularly with the growing interest for management sciences. The main reason of this is that the motivation is one of the main determinant of human behaviour and performance.

Manpower is the most important component of production for most organizations. This feature is much more important for organizations with labour-oriented technology.

By regarding hospitals as organizations with labour-oriented technologies to provide health care of the society, the success of a hospital depends on its manpower to reach certain goals. There are several professionals working in a hospital. To motivate these groups towards the hospital's aims their expectations should be known.

The purpose of this study is to provide the information to the hospital directors about the motivation of the hospital staff by determining the expectations from their institution at a training hospital in Ankara. For this purpose, 90 health-care personnel were interviewed by applying a descriptive questionnaire as a data collection tool.

The results of the study indicate that the factors which motivate the health personnel are different in accordance with the professional groups and the job durations.

Since the most important component of health-care is manpower, establishing a management system basicly concerned with health workers is the most important factor for reaching a successful health-care level.

**Key Words:** Military Health Person, Motivation, Job Satisfaction.

## GİRİŞ

Hızlı bir teknolojik gelişim ve sosyal değişim içerisinde bulunan günümüz dünyasında yönetim bilimlerine, özellikle personel yönetimine karşı artan ilgiye paralel olarak motivasyon kuramları da giderek daha büyük bir önem kazanmıştır (1,2). Bunun başlıca nedeni, motivasyonun insan davranışlarını ve performansını etkileyen temel sebeplerden biri olmasıdır (3).

(\* ) GATA Sağlık Hizmetleri Yönetimi BD.

(\*\* ) GATA Halk Sağlığı AD.

Reprint Request: Dr. Mustafa ÖZER, GATA Sağlık Hizmetleri Yönetimi BD. 06018 Etlik/ANKARA

Kabul Tarihi: 25.03.2003

Kişilerin motivasyon düzeyleri ile yakından ilişkili olan moral, iş doyum ve beklenti gibi kavramlar günümüz toplumbilimlerinde yaygın olarak tartışılmaktadır. Literatürde de genelde iş doyum ve motivasyon kuramlarının aynı sınıflama ile aynı kuramlar olarak ele alındığı görülmekte veya bir başka deyişle güdüleme konusunda geliştirilen kuramlar iş doyumunun incelenmesinde ve anlaşılmasında temel oluşturan kuramlar olarak kabul edilmektedir (4).

Moral, bireyin gereksinimlerini doyum sağlayacak düzeyde karşıladığı anda duyduğu iyilik ya da hoşnutluk duygusu olarak tanımlanabilir. Önceleri daha geniş kapsamlı bir kavram olan moral, iş yönetimi alanında 'iş doyum' na dönüştürülmüştür. Bu yaklaşım sonunda, doyum ya da doyumsuzluğa yol açan gereksinimler ya da güdülere eğilerek çeşitli motivasyon kuramları geliştirilmiştir. Bu araştırmada morali iş doyumuyla bir tutarak iş doyum ya da doyumsuzluğunda rol oynayan etmenleri güdü kavramıyla açıklamayı amaçlayan "Herzberg Kuramı" (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory) ve başlangıçla sonuç arasındaki ilişkiye ağırlık tanıyan "Beklenti Kuramı" (The expectancy theory of motivation) doğrultusunda değerlendirme yapılmıştır (5). Herzberg'e göre güdüleme yönünden önemli iki grup etmen söz konusudur. Bunlardan ilki ücret, saygınlık, emniyet iş koşulları, yönetim uygulamaları, yan ödemeler ve kişiler arası ilişkileri kapsayan hijyen etmenleridir. Hijyen etmenlerinin yeterli olmaması durumunda çalışanlar doyumsuzluk yaşarlar, ancak bunların yeterli olması kişinin doyum ile sonuçlanmaz, yalnızca doyumsuzluk duygusunu ortadan kaldırır (6).

Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır (7).

Pek çok örgüt için personel en önemli üretim unsurudur. Özellikle emek-yoğun teknolojiye sahip örgütler için bu unsur çok daha önemlidir (8).

Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır. Hastanede tabip, hemşire, fizyoterapist, teknisyen, diyetisyen vb. gibi birçok meslek grubu vardır. Bu meslek gruplarının hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir (9). Bütüncül bir yaklaşım ve çok yönlü bir değerlendirme ile kişilerin gereksinimlerinden hareketle yapılacak çalışmaların iş doyumunu ortaya çıkaracağı ve çalışanlara anket uygulamanın en iyi ölçme aracı olduğu savunulmaktadır (10).

## ARAŞTIRMA VARSAYIMLARI

Yukarıda genel olarak özetlenen kuramdan yola çıkılarak bazı varsayımlar geliştirilmiştir. Aşağıda alan ve yöntemi açıklanacak olan dar kapsamlı bu araştırmanın dayandığı ana varsayımlar şunlardır:

1. İş doyumuyla moral ayrı boyutlardır. İş doyum, moralin bir bileşeni olabilirse de tek başına onu açıklamaya yeterli değildir.

2. Varsayım 1'de dile getirilen gerekçeyle, işe ilişkin dışsal ve içsel etmenler, iş doyumunu bir ölçüde açıklayabilirse de, morali açıklamaya yeterli değildir.

3. İş doyum gibi moral düzeyi de, salt iş bağlamına ilişkin gereksinimlerin değil, iş ortamını aşan ve ayrı bir nitelik taşıyan beklenti düzeyinin bir fonksiyonudur.

4. Çok bileşenli bir durum olan moral "beklenti düzeyi" ve bu "beklentiyi gerçekleştirme olasılığı"nın bileşik ürünüdür.

5. Moral en önemli bileşeni, mesleksi beklenti de içermekle birlikte onu aşan bir boyut olarak yaşam beklentisi ve bu beklentinin gerçekleşme olasılığıdır.

6. Mesleksi beklentiyle yaşam beklentisi, mesleğe bağlı olarak ele alınabileceğinden, nesnel ya da öznel sınıf konumu beklenti düzeyiyle moral düzeyini belirleyici bir rol oynar.

Bu çalışmanın amacı, GATA Eğitim Hastanesinde görevli sağlık personelinin belirli bileşenleri açısından motivasyon, iş doyum ve moral düzeylerini ve bunların meslek grupları açısından değişkenliğini belirleyerek hastane yöneticilerine ışık tutmaktır.

## GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın tipi: Tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır.

Örneklem: Aynı hastanede çalışan tabip, hemşire ve sağlık astsubayları (sağlık teknisyenleri) arasından ayrı ayrı basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenen 30 kişilik gruplar çalışmaya alınmıştır (11). Hastanede çalışan sağlık meslek grupları arasında en kalabalık grupları oluşturduklarından dolayı sadece bu üç meslek grubu çalışmaya dahil edilmiştir.

Çalışma alanı olarak aynı hastanenin seçilmesi; çeşitli çalışma koşullarının ve başlıca özelliklerinin benzer olmasından dolayı, bu koşulları değişmez (sabit) sayarak denetim altında bulundurma ve varsayımlarda yer alan çeşitli değişkenlerin etkilerini sınaama imkanı sağlamıştır.

Sorgulama formu: İki grup sorudan oluşmaktadır. Birinci grupta çalışmaya katılanların cinsiyet, yaş, meslek grubu, hizmet süreleri gibi tanımlayıcı özelliklerini belirlemek amaçlanmıştır. İkinci grupta ise

motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik sorular ölçeklenmiş halde sorulmuştur. Bunlar; meslek yaşamlarında yetenek ve becerilerini geliştirmeye ne derecede olanak sağlandığı, çalıştıkları bölümün yönetimine katılım düzeyi, çalışma koşullarının kendilerine ne ölçüde işte yükselme olanağı sağladığı, bugünkü görevlerinden ne ölçüde hoşnut oldukları ve mesleğin yaşam beklentisi içindeki yerini tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmuştur.

Verilerin değerlendirilmesi: Çalışmaya katılanların meslek gruplarına ve motivasyon kategorilerine göre dağılımları ve oranları belirlenmiştir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

### Cinsiyet ve Yaşları :

Tabip ve Sağ.Asb.larının tümü erkek (%66.6) iken hemşirelerin tamamı bayandır (%33.3).

Yaşları açısından bakıldığında; araştırma evreninin yapısı gereği genç yaş grubu sağlık personelinin oluştuğu gözlenmektedir. Çoğunlukla %67.7'si dar bir yaş aralığında (20-30 yaş arası) toplanan evrenin ancak %7.8'i 20 yaşın altında, %16.6'sı ise 30 yaşın üzerindedir.

### Meslekleri :

Araştırma evrenini oluşturan sağlık personelinin %33.3'ü tabip, %33.3'ü hemşire, %33.3'ü sağlık astsubaydır.

### Hizmet Süreleri :

Araştırma konusu yapılan sağlık personelinin hizmet süreleri ele alındığında toplanmanın özellikle (%83.3) 1-10 yıllık hizmet öbeğinde olduğu gözlenmektedir. Buna karşılık, 11-15 yıllık hizmet öbeğinde yer alanlar, evrenin %6.7'sini, 16-20 yıl hizmeti olanlar %8.9'unu, 21 yılın üzerinde hizmeti olanlar ise %1.1'ini oluşturmaktadır.

Araştırmada sağlık personelinin kendini gerçekleştirme, katılım, ilerleme, görevinden hoşnutluk düzeyleri, yaşam beklentisi, beklentilerin gerçekleşme şansı ve moral düzeyleri gibi değişkenlere ilişkin veriler incelenmiştir.

### Kendini Gerçekleştirme:

İş doyumunda rol oynayan en önemli etmenlerden biri olarak gördükleri için sağlık personeline yetenek ve becerilerini geliştirmek üzere ne ölçüde olanak sağladığına bakıldığında kendini gerçekleştirme konusundaki görüşlerin kutuplaşma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1'deki verileri daha geniş kümeler içinde ele alırsak; sağlık personelinin %16.6'sı işinde kendini gerçekleştirme olanağı bulurken, %31.0'lik bir kesimin ise bu olanaktan yoksun olduğu görülmektedir. Ancak işinde yetenek ve becerilerini "orta" düzeyde

gerçekleştirenlerin (%52.4) daha çok olumsuz bir tutum içinde oldukları varsayıldığında, sağlık personelinin yarısından çoğunun mesleğinde yetenek geliştirme olanağı bulamadığı söylenebilir.

TABLO -I  
Sağlık Personelinin Kendini  
Gerçekleştirme Düzeyleri

	Tam Uygun	Genellikle Uygun	Orta	Genellikle Engelliyor	Tam Engelliyor	Toplam Sayı	%
Tabip	1	5	20	3	1	30	33.3
Hemşire	-	5	11	12	2	30	33.3
Sağlık Astsb.	1	3	16	10	-	30	33.3
Toplam Sayı	2	13	47	25	3	90	
%	2.2	14.4	52.4	27.7	3.3		100

İşinde kendini gerçekleştirme durumuna meslek grupları açısından baktığımızda tabiplerin 6 'sı (%20) kendini gerçekleştirme olanağı bulurken, 20' si (%66.6) orta düzeyde ve 4' ü ise bu imkanı bulamadığını ifade etmişlerdir. Bu dağılımın hemşirelerdeki karşılığı 5 (%16.6), 11 (36.6) ve 14 (%46.6) olarak gerçekleşirken, teknisyenlerde ise 4 (%13.3), 16 (%53.3) ve 10 (% 33.3) olarak gerçekleşmiştir.

Kamu görevlileri üzerinde yapılan bir araştırmada %32.8'lik bir kesim işinde kendini gerçekleştirme olanağı bulurken, %26.9'luk bir kesim ise bu olanaktan yoksun bulunmuştur (12). Ayrıca Byers tarafından yapılan bir araştırmada da birinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan doktor, hemşire ve sağlık memurları iş doyumunu açısından incelenmiş , özerklik ve işbirliğinin bütün gruplarda iş doyumunun belirleyicisi olduğu görülmüştür (13). A.B.D.'de yapılan bir araştırmada 1197 askeri tabipten elde edilen sonuçlara göre tabiplerin %83'ü mesleki yeteneklerini uygulama bakımından çok veya biraz doyum sağladıklarını belirtmiştir (14).

### Katılım:

İş hoşnutluğunda payı bulunan sorumluluk etmeninin yetkiyi de içerecek biçimde örgüt yönetimine katılım düzeyinin ölçülmesi amacıyla, sağlık personelinin çalıştıkları bölümün yönetim biçimini bir katılım ölçeği üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 2'de katılımsız düzeyinin %52.4 olduğu görülmektedir. Meslek gruplarındaki oranlara baktığımızda hemşireler arasında en yüksek (s=22, % 73.3), doktorlar arasında ise en düşüktür (s=10, % 33.3). Bölümlerini katılımsız sayanların çoğunun hemşire ve teknisyenlerden oluşması, sağlık hizmetlerinin yönetiminde katılım algısının her meslek grubuna eşit yansımadağını göstermektedir. Bu oranın yüksek düzeyde olması, sağlık hizmetlerinin

TABLO - II  
Sağlık Personelinin Katılım Düzeyleri

	Katılımlı	Orta	Katılımsız	Toplam Sayı	%
Tabip	7	13	10	30	33.3
Hemşire	2	6	22	30	33.3
Sağlık Astsb.	2	13	15	30	33.3
Toplam Sayı	11	32	47	90	
%	12.1	35.5	52.4		100.0

yönetilmesinde merkezci yapının olabileceğini ve bu yapının sağlık personeline sınırlı katılım olanağı sunmuş olabileceği gerçeğini yansıtmaktadır.

Kamu görevlileri arasında yapılan araştırmada ise katılım güdüsünden yoksun olanlar %73.6 oranındadır (12). Buna göre bizim çalışmamızdaki oranlar daha düşük kalmaktadır.

#### İlerleme:

İş doyumunu belirleyen içsel etmenler arasında önemli bir yeri bulunan ilerleme güdüsünün sağlık personeli arasındaki etkinliği araştırıldığında; sağlık personelinin yükselme olanaklarının çok kısıtlı olduğu, ancak %32.3'lük bir kesimin kendi içinde ilerleme olanağı bulunduğunu anlaşılmaktadır.

TABLO - III  
Sağlık Personelinin İlerleme Düzeyleri

	Yeterli	Orta	Yetersiz	Toplam Sayı	%
Tabip	2	15	13	30	33.3
Hemşire	3	4	23	30	33.3
Sağlık Astsb.	2	3	25	30	33.3
Toplam Sayı	7	22	61	90	
%	7.9	24.4	67.7		100.0

Tablo 3'deki verilere göre bugünkü görevlerinde önemli bir değişme beklemeyenlerin %67.7 gibi büyük bir yüzde oluşturması, sağlık personel yönetiminin geniş bir kesimiyle düşey bir hareketliliğe kapalı olduğu kanısını uyandırmaktadır. Görevlerinde önemli bir değişme beklememe oranı da meslek grupları arasında değişmekte ve en çok sağlık astsubaylarında görülmektedir (S=25, % 83.3). Ancak yeterli ilerleme düzeyi beklediğini ifade eden tabip, hemşire ve teknisyenlerin aynı oranda olması konunun dikkatli yorumlanması gerektiğini göstermekte ve daha kapsamlı araştırmalar yapılmasını gerektirmektedir.

İlerleme ve daha yüksek konumlar elde etme konusundaki beklentilerin düşüklüğü, meslekten ayrılma yolunda güçlü bir eğilim oluşturmaktadır. Bu

ayrılma eğilimi, hangi etmenlerden doğarsa doğsun, sağlık personelinde güdüleme ve iş doyum düzeyinin düşüklüğünü yansıtan önemli bir göstergedir.

Kamu görevlileri arasında yapılan bir araştırmada ise araştırmaya katılanların %24.5'inin işinde ilerleme olanağı bulunduğunu, %45.4'ünün ise görevlerinde önemli bir değişme beklemedikleri bulunmuştur (12).

#### İş Doyumu:

Tablo 4'te; araştırma kapsamına giren sağlık personelinin doyum düzeylerini saptamak amacıyla, bu olgunun çeşitli boyutlarını ayrı ayrı ölçmek yerine, iş doyumundaki toplu değerlendirmelerine başvurulmuştur.

TABLO - IV  
Sağlık Personelinin Bugünkü Görevlerinden Hoşnutluk Düzeyleri

	Çok Hoşnut	Hoşnut	Orta Hoşnut	Hoşnut Değil	Hiç Hoşnut Değil	Toplam Sayı	%
Tabip	1	14	10	2	3	30	33.3
Hemşire	1	3	17	5	4	30	33.3
Sağlık Astsb.	1	10	16	2	1	30	33.3
Toplam Sayı	3	27	43	9	8	90	
%	3.3	30.0	47.8	10.0	8.9		100.0

İşinden orta düzeyde hoşnut olanların psikolojik boyut olarak çoğunlukla hoşnut sayılmayacakları gözönüne alındığında doyumsuzluğun egemen bir nitelik taşıdığından söz edilebilir.

Sağlık personeli, genel eğilimleriyle orta doyum düzeyinde bulunmakla birlikte iş doyum bakımından değişmeler gösterdiğine göre, bundan herşeyden önce dışsal etmenlerin doyurucu olmadığı durumlarda da iş doyumuna ulaşılabilmesi sonucu çıkmaktadır. İkinci olarak, dışsal etmenler bakımından benzer motivasyon düzeyinde bulunan sağlık personeli arasında görevinden hoşnut olanların %33.3'lük bir orana varması doyum düzeyindeki bu değişkenliğin içsel etmenler kadar dışsal etmenlere bağlanarak açıklanabileceğini göstermektedir. Son olarak ancak içsel etmenler bakımından değişkenlik gösterdiği varsayılan araştırma kapsamında doyumsuzların da %18.9'luk bir ağırlıkta olması, iş doyumsuzluğunun dışsal etmenler gibi içsel etmenlerden de doğabileceği izlenimini vermektedir (15).

Kamu görevlileri arasında yapılan araştırma sonucunda işinden hoşnut olanların oranı %32.1 iken işinden hoşnut olmayanların oranı ise %28.3 olarak bulunmuştur (12).

Bu konuda 1987 yılında Hacettepe Üniversitesi Hastanesi sağlık personeli arasında yapılan çalışmada tabiilerin işin kendisinden ve içsel özelliklerden kay-

## Personel Motivasyonu

naklanan faktörlerle motive oldukları, dışsal faktörlerinin ise içsel faktörlerden sonra geldiği görülmüştür. Yine aynı araştırmada, diğer sağlık personeli de genellikle işin içsel özelliklerinden kaynaklanan faktörlerin kendilerini öncelikle motive ettiği görüşündedir (16).

Bu konuda Dalkıran'ın 1993 yılında yaptığı bir çalışmada sağlık personelinin iş başarısını genel değerlendirmede en olumlu etkileyen beş özelliğinden dördü (maaş, mesleki aletler, lojman, mesleki tehlikelere karşı korunma) işe ait dışsal faktörlerdir (17).

### Yaşam Beklentisi:

Araştırma kapsamına giren sağlık personeline genel olarak yaşamdan ne bekledikleri sorulmuştur.

TABLO - V  
Sağlık Personelinin Yaşam Beklentisi

	Mesleğinde Başarılı Olmak	Maddi Doyum Sağlamak	Aile Çevr. Mutlu Olmak	Toplum İçinde Saygınlık	Fazla Birşey Beklemiyor	Toplam Sayı	Toplam %
Tabip	3	11	12	3	1	30	33.3
Hemşire	7	6	10	3	4	30	33.3
Sağlık Astsb.	3	16	8	2	1	30	33.3
Toplam Sayı	13	33	30	8	6	90	
%	14.5	36.7	33.4	8.8	6.6		100.0

Çalışmaya katılanların ancak %14.5'inin yaşam amacı olarak mesleğinde başarılı olmayı beklediği anlaşılmaktadır. Bu dağılımdan, sağlık personeli arasında yaşam beklentisi sıralamasında birinci sırayı %36.7 ile maddi doyum sağlamak, ikinci sırayı ise %33.4 ile aile çevresinde mutlu olmak alırken, araştırma evreni için mesleğin, yaşam beklentisi içindeki payının ortalama %14.5'lik bir oranla ancak üçüncü sırayı aldığını görmekteyiz. %8.8'lik bir oranla toplum içinde saygınlık ve %6.6'lık bir oranla fazla bir şey beklemiyorum cevaplarının yüksekliği sağlık personeline belirgin bir karamsarlığın varlığına işaret etmektedir.

Kamu görevlileri arasında yapılan araştırma sonucunda sadece %5.8'inin yaşam amacı olarak mesleğinde başarılı olmayı beklediği saptanmıştır (12).

### Beklentilerin Gerçekleşme Şansı:

Çoğunlukla maddi beklentiler içinde olan sağlık personelinin bu beklentilerinin gerçekleşme şansı konusundaki görüşlerine bakıldığında, beklenti düzeyleri bakımından ayrımlar göstermekle birlikte ilkece yüksek bir beklenti düzeyinde olmadıkları söylenebilir (%35.4).

Kamu görevlileri arasında yapılan araştırma sonucunda da beklenti düzeylerini gerçekleştirme şansları %40.4 olarak saptanmıştır (12).

TABLO - VI  
Sağlık Personelinin Beklentilerini Gerçekleştirme Şansı

	Çok Düşük	Düşük	Yüksek	Çok Yüksek	Cevapsız	Toplam Sayı	Toplam %
Tabip	4	5	7	-	14	30	33.3
Hemşire	3	12	1	2	12	30	33.3
Sağlık Astsb.	1	7	6	1	15	30	33.3
Toplam Sayı	8	24	14	3	41	90	
%	8.8	26.6	15.5	3.3	45.5		100.0

### Moral Düzeyleri:

Sağlık personelinin son olarak genel moral düzeyleri ölçülmüştür. Bu amaçla anketi yanıtlayanlardan iki ucu "gelecek çok karanlık görünüyor" ve "gelecekte çok umutluyum" maddelerinden oluşan çizgisel bir ölçek üzerinde kendi moral konumlarını belirtmeleri istenmiştir (18).

TABLO - VII  
Sağlık Personelinin Moral Düzeyleri

	Orta Altı	Orta Üstü	Yüksek	Cevapsız	Toplam Sayı	Toplam %	
Tabip	3	5	6	11	5	30	33.3
Hemşire	2	4	6	14	4	30	33.3
Sağlık Astsb.	3	6	9	7	5	30	33.3
Toplam Sayı	8	15	21	32	14	90	
%	8.8	16.6	23.3	35.8	15.5		100.0

Araştırma kapsamına giren sağlık personelinin %59.1 gibi önemli bir diliminin orta üstü moral düzeyi göstermesi, diğer bir ifade ile geleceğe umutla bakması, araştırma kapsamına giren sağlık personeli arasında gözlenen en önemli özelliklerden biridir. Meslek grupları içinde ise Hemşirelerin yaklaşık yarısı (% 46.7 ) moral düzeylerini yüksek olarak ifade etmişlerdir.

Kamu görevlileri arasında yapılan araştırma sonucunda, %50.9 oranında yüksek moral düzeyi bulunmuştur (12).

## SONUÇ

Araştırma kapsamına giren sağlık personelinin %83.4'ünün yetenek geliştirme olanağının olmadığı, %52.4'ünün katılım güdüsünden yoksun oldukları, %67.7'sinin ilerleme olanağının bulunmadığı, %81.1'inin işlerinden hoşnut olmadıkları, ancak %14.5'inin yaşam amacı olarak meslekte başarılı olmayı seçtiği, %36.7'sinin ise yaşam amacı olarak maddi doyum sağlamayı seçtiği, %35.4'ünün yüksek

bir beklenti düzeyinde olmadıkları ve %59.1'lik bir bölümünün ise moral düzeylerinin orta üstü yüksek olduğu saptanmıştır.

Yapılan bu araştırma sonucunda, çalışmaya katılanların motivasyon, iş doyum ve moral düzeyleri tespit edilmiştir. Bu örnekteki sonuçların bütüne genellenmesi mümkün olmamakla beraber, meslek gruplarına göre farklılıkların olduğunu söylenebilir. Askeri sağlık personeline, personel verimliliğini belirlemede önemli olan motivasyon, iş doyum ve moral düzeylerini belirleyen daha kapsamlı çalışmaların yapılması uygun olacaktır.

Yöneticiler, verimlilik stratejilerini belirlerken çalışanları etkileyen tüm çevreyi göz önüne almalıdır. İş doyum bu çerçevenin en üstünde yer alan faktördür (19). Sağlık personelinin iş başarısını yükseltmeyi amaçlayan sağlık yöneticileri, başarılı olabilmek için sağlık personelinin motive eden bu faktörleri dikkate almalıdır.

Sağlık hizmetlerinde en önemli üretim unsuru sağlık personeli olduğuna göre, yönetim sisteminde personelin iş başarısını artıracak düzenlemeler yapmak, sağlık hizmetlerindeki başarıyı artırmanın anahtarı olarak göze çarpmaktadır.

## KAYNAKLAR

1. CAN, H.: *Organizasyon ve Yönetim, Adım yayıncılık, Ankara, 1991.*
2. CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş.: *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, H.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları, No:18 Ankara, 1994.*
3. İNCİR, G.: *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, MPM. Yayınları, Yy. No: 313, Ankara, 1985.*
4. ÇİMEN, M.: *"TSK Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması" isimli Yayınlanmamış Doktora Tezi, GATA Sağ.Bil.Enst., 2000, Ankara.*
5. ONARAN, O.: *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.*
6. <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>
7. <http://www.berea.edu/PSC/KPSA/Hughes/Ahmed.Hughes.html>
8. MONDY, R.W., NOE, M.R.: *Personnel: The Management of Human Resources. Allyn Bacon, Boston, 1984.*
9. AK, B.: *Hastane Yöneticiliği, Özlem matbaacılık, Ankara, 1990.*
10. Jewell, L.N., Siegal, M.: *Contemporary Industrial/ Organizational Psychology. 2. Ed. West Publishing Co., New York, 1990.*
11. SÜMBÜLOĞLU, K.: *Biyoistatistik, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1990.*
12. SELER, T.: *Bankacılık ve Tıp alanında Çalışanlar İçin Maslow Kuramının İncelenmesi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 3, Ankara, 1992.*
13. Byers, V.L.: *Provider Satisfaction in Army Primary Care Clinics. Military Medicine, 164 (2):11-21, 1999.*
14. Kravitz, R., Hosek, S., Sloss E., Thomas, N.: *Satisfaction and Dissatisfaction in Institutional Practice, Results from a Survey U.S. Military Physicians. Military Medicine. 11:158-165, 1993.*
15. CAN, H.: *Başarı GÜdüsü ve Yönetim Başarı, H.Ü. İ.İ.B.F. Yy. No:12, Ankara, 1985.*
16. GÜR, M.: *Sağlık Personelinin Motive Eden Faktörler, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, H.Ü. Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Ankara, 1987.*
17. DALKIRAN, M.: *T.S.K. Asker Hastanelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Daha Verimli Çalışmasına Etki Eden Motive Edici Faktörlerin Belirlenmesi, GATA Sağlık Bilimleri Enst., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1993.*
18. SENCER, M.: *Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, Ankara, 1982.*
19. Turan, G.: *"Değişen Koşullarda Örgütsel verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi", 1 nci Sistem Müh.liği ve Sav. Uyg. Sempozyum Kitabı. 12-13 Ekim 1995:951-958, Ankara.*