

Yoğun Bakım Hemşirelerinin Yönetimsel Kararlara Katılım ve İş Motivasyonları Arasındaki İlişki

Esra UĞUR*, Hatice DÜZ**

Öz

Giriş: Çalışma ortamlarında yüksek motivasyon iş doyumunu ve başarıyı artırır. Hemşirelerin iş verimliliklerini arttıran motivasyon sağlık kurumlarının başarısını olumlu yönde etkiler. **Amaç:** Bu çalışmada, iki farklı hastanenin yoğun bakım bölümünde çalışan hemşirelerin kararlara katılım düzeylerinin iş motivasyonları ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. **Yöntem:** Tanımlayıcı türdeki çalışmanın örneklemini iki eğitim ve araştırma hastanesi yoğun bakımlarında görev yapan 122 hemşire oluşturmuştur. Çalışmanın verileri Tanıtıcı Bilgi Formu, Kararlara Katılım Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeği aracılığı ile toplanarak değerlendirilmiştir. **Bulgular:** Yoğun bakım hemşirelerinin yaptıkları işi önemli bulma ve bulunduğu kurumda çalışmaktan memnun olma durumları ile içsel ve dışsal motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($p < .05$). Hemşirelerin mevcut ve arzu edilen duruma yönelik ölçeğin geneli ve bütün alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı fark saptanmıştır ($p < .05$). Karar veren (mevcut durum) grupta İş Motivasyon Ölçeği ve Kararlara Katılım Ölçeği toplam puanı ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak farklılık mevcut değil iken ($p > .05$), karar vermesi gereken (arzu edilen durum) grupta her iki ölçeğin toplam puanları ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < .05$). **Sonuç:** Yoğun bakımda çalışan hemşireler ortalamasının üzerinde bir motivasyona sahip olup kararlara katılım düzeyleri düşüktür. Mevcut kararlara katılım düzeyleri motivasyonlarını etkilememektedir. Hemşireler kararlarda daha fazla söz sahibi olmak istemekte, ancak arzu edilen durumda motivasyonlarının olumsuz yönde etkilenebileceğini düşünmektedir. Hemşirelerin yönetsel kararlara katılımlarını artırıcı bir yönetim anlayışı geliştirilmesi ve hemşirelerin katkılarının görünür hale getirilmesi hemşireleri kararlara katılım açısından cesaretlendirecektir.

Anahtar Sözcükler: Hemşirelik, Kararlara Katılım, Motivasyon.

Abstract

The Relationship Between Decisional Involvement and Job Motivation Levels of Intensive Care Nurses

Background: High motivation in work environments increases job satisfaction and success. Motivation that increases the work efficiency of nurses affects the success of health institutions positively. **Objectives:** In this study, we aimed to determine the relationship between decisional involvement levels and job motivations of nurses working at intensive care unit in two different hospitals. **Methods:** The sample of the descriptive study consisted of 122 nurses working in two training and research hospital intensive care units. The data of the study were collected and evaluated via Demographics Form, Decisional Involvement Scale and the Job Motivation Scale. **Results:** There was a statistically significant relationship between intensive care nurses' intrinsic, extrinsic motivation levels and satisfaction from the organization they work for ($p < .05$). Also there was a significant relationship between intrinsic, extrinsic motivation levels and finding their job important ($p < .05$). The difference between the general and the subscale scores of the nurses regarding the present (actual decisional involvement) and desired situation (preferred decisional involvement) was significantly different ($p < .05$). There was no statistically significant difference between total scores and subscales of the Job Motivation and Decisional Involvement Scales in the actual situation ($p > .05$), but there was a statistically significant difference between the total scores and subscales of each scale in the desired situation ($p < .05$). **Conclusion:** Nurses working in intensive care unit have a motivation over the average and their decisional involvement level is low. Actual decisional involvement levels do not affect their motivation. Nurses want more decisional involvement, but it seems that motivation in the desired situation will be affected in the negative direction. Development of management approach to increase nurses' involvement to the administrative decisions and making the contributions of nurses visible will encourage nurses to decisional involvement.

Key words: Intensive Care Unit, Decisional Involvement, Job Motivation.

Geliş tarihi:22.12.2016 **Kabul tarihi:** 28.03.2017

Hızla değişen koşullarda kuruluşlar başarılı olabilmek için değişime ayak uydurmak zorundadır ve bunun için çalışanlarına yatırım yapmaları önem taşımaktadır. Nitelikli insan kaynağı, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için motive edilmeli, potansiyellerini ortaya çıkarmaları yönünde desteklenmelidir. Motivasyonun sağlanmasındaki amaç; çalışanların performanslarını artırılması ve bu yolla kurumsal hedeflere etkin ve verimli bir biçimde ulaşılmasının sağlanmasıdır (Doğanlı ve Demirci, 2014).

Sağlık kuruluşlarının performansı en büyük iş gücünü oluşturan hemşirelerin performansı ile yakından ilişkilidir. Hemşirelerin kendilerinden beklenen performansı en yüksek şekilde sergileyebilmelerinde etkili en önemli motivasyon araçları, iş güvencesi, sosyal güvence, yöneticilerinin değer vermesi, işini sevmek/isteyerek yapma ve işin toplum tarafından saygı görmesi (Doğanlı ve Demirci, 2014; İnfal ve Bodur, 2011), çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olması ve destekleyici bir ekip çalışması (Doğanlı ve Demirci, 2014; Toode, Routasalo ve Suominen 2011), olumlu çalışma atmosferi, çalışma ortamının fiziki çevresi ve sunduğu olanaklar, mesleki başarıların ödüllendirilmesi (Doğanlı ve Demirci, 2014), iş tanımının belirlenmiş olması, öğrenme fırsatları, iş yükü, iş ve aile yaşamını dengeleyebilecek bir çalışma düzeni ve yapılan işin anlamlı bulunması ve özellikle kararlara katılımı ilişkili yüksek düzeyde otonomi sahibi olmak olarak belirlenmiştir (Doğanlı ve Demirci, 2014; Toode, Routasalo ve Suominen 2011). Hemşirelerin kararlara katılımının sağlanması, hastanelerde hemşirelerin daha uzun süre çalışması ve iş tatmini açısından en önemli basamağı oluşturmaktadır (Bina ve ark. 2014).

*Yrd. Doç. Dr. Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, Ataşehir/İstanbul, e-mail: eugur1@gmail.com,

**Uzm. Hem. Bursa Yüksek İhtisas Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Merkez/Bursa.

Kararlara katılım hemşireler ve kurumdaki yöneticiler arasındaki işbirliği olarak tanımlanabilir (Bina ve ark. 2014). Havens ve Vasey (2005) ise kararlara katılımı, hemşirelik politikaları ile çalışma ortamının yönetimine ilişkin alınacak karar ve yürütülecek etkinlikler için bir yetki dağıtım örneği olarak tanımlamaktadır.

Kararlara katılım hemşirelikte ihmal edilen bir konudur ve sağlık bakım alanında sıklıkla gözardı edilmektedir. Sağlık bakım sisteminin en geniş bölümünü, işgücünün yaklaşık yarısını oluşturan hemşirelerin hastanelerin hiyerarşik sisteminin daha üst düzeylerine katılım oranının düşük olması kısıtlılık duygusunun yaygınlaşmasına neden olabilir (Kath, 2004). Hemşire yöneticiler ve servis hemşirelerin birim yönetimi, liderlik, işbirliği ve iletişim faaliyetlerinde kararlara katılımı algılamaları farklıdır (Scherb, Specht, Loes ve Reed, 2011). Servis hemşireleri kararlara yeteri kadar katılmadıklarını düşünmekte ve daha fazla kararlara katılmayı arzulamaktadır (Schoombie, 2013; Ugur, Scherb ve Specht, 2015). Yöneticilerin karar alma gücü ve yetkisini çalışanlarıyla paylaşması onların yaptıkları iş ile ilgili olumlu duygularının ve dolayısıyla iş motivasyonlarının artmasına yardımcı olur. Kararlara katılımın öncüsü olan paylaşımcı liderlik (shared governance), sağlık profesyonellerini kararlara katılma konusunda güçlendiren ve örgütün iş alanı ve misyonuyla ilgili yaratıcı katkılar sağlamaları yönünde cesaretlendiren bir yönetim anlayışıdır (Swihart ve Porter-O'Grady, 2006).

Yapılan işin doğası gereği yoğun bakım ünitesinde hemşirelerin görev ve sorumlulukları hayati önem taşımaktadır. Yoğun bakımlarda güvenli hasta bakımının sürdürülebilmesinde motivasyonu yüksek hemşirelerin gerekliliği kaçınılmazdır (Söyük, 2001). Bu amaçla yoğun bakım hemşirelerinin motivasyon düzeyleri ve bunu etkileyen fiziksel, psikolojik ve örgütsel faktörlerin araştırılmasına gereksinim vardır. Bu çalışmada, yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin yönetsel kararlara katılım düzeylerinin iş motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Tipi

Araştırma tanımlayıcı türde, kesitsel bir çalışmadır. Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- Hemşirelerin içsel, dışsal ve toplam motivasyon düzeyleri nedir?
- Hemşirelerin yönetsel kararlara katılım düzeyleri nedir?
- Hemşirelerin yönetsel kararlara katılma arzuları ne düzeydedir?
- Hemşirelerin mevcut ve arzu edilen kararlara katılım düzeyleri ile motivasyonları arasında ilişki var mıdır?

Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma 16-30 Nisan 2014 tarihleri arasında Bursa'da hizmet veren iki eğitim ve araştırma hastanesinin yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşirelerle gerçekleştirilmiştir. Birinci hastane 883 yatak kapasitelidir ve 100 yoğun bakım hemşiresi çalışmaktadır. İkinci hastane ise 223 yatak kapasitesine sahip olup, yalnızca kardiyoloji ve kalp damar cerrahisi hastalarına hizmet verilmektedir. Hastanede 23'ü kalp damar cerrahi yoğun bakımında, 31'i kardiyoloji yoğun bakımında olmak üzere 54 yoğun bakım yatağı mevcut olup, 85 hemşire görev almaktadır.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Bursa ilinde hizmet vermekte olan iki eğitim ve araştırma hastanesi yoğun bakım ünitelerinde görev yapan toplam 185 hemşire, örneklemini ise raporlu veya izinde olmayan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 122 hemşire oluşturmuştur. Araştırma %66'lık katılım oranıyla tamamlanmıştır.

Araştırmanın Değişkenleri

Hemşirelerin mevcut durum ve arzu edilen durum için yönetsel kararlara katılım durumları ve motivasyon düzeyleri çalışmanın bağımlı değişkenlerini, hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyimi, sertifika sahibi olma durumu vb.) ise çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmuştur.

Veri Toplama Araçları

Çalışmanın verileri, araştırmacılar tarafından hazırlanan ve hemşirelere ait demografik verileri elde etmeye yönelik 12 soruluk Tanıtıcı Bilgi Formu, Kararlara Katılım Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

İş Motivasyonu Ölçeği: Engin ve Çam (2009) tarafından psikiyatri hemşirelerine uygulanmak üzere geliştirilmiştir. Ölçekte hemşireleri motive edebilecek, otonomi, başarı, ilgi/merak, geri bildirim, algılanan yetenek, yaratıcılık, yükselme, karar verme, sorumluluk, ekip uyumu, onaylama, dışsal kontrol, bağımlılık gibi faktörleri içeren 29 soru bulunmaktadır. Ölçek 3'lü likert tipinde hazırlanmıştır. Hemşireler, ölçekte yer alan ifadelerle katılıp-katılmama durumuna göre, 1-hiç doğru değil, 2-biraz doğru, 3-çok doğru şeklinde yanıt vermektedir. Ölçek puanları, ölçeğin geneli ve alt boyutlarından elde edilen puanların toplamı şeklinde hesaplanmaktadır. Ölçekten en düşük 29, en yüksek 87 puan alınabilmektedir. Ölçeğin içsel ve dışsal iki boyutundan ve genelinden alınan puanın yüksek olması, hemşirelerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanır. Çalışmamızda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .75 bulunmuştur. Ölçeğin içsel motivasyon (Cronbach $\alpha = .76$) ve dışsal motivasyon (Cronbach $\alpha = .94$) olmak üzere 2 alt boyutu mevcuttur.

Kararlara Katılım Ölçeği: Havens ve Vasey (2003) tarafından geliştirilmiş; Özülke ve Vatan (2006) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, Argon, Binbir, Çiçek, Engin ve Vatan (2012) tarafından kullanılmıştır. 21 maddeden oluşan ölçek, hemşirelerin karar verme sürecine mevcut durumda ne kadar katıldıklarını (karar veren) ve ne kadar katılmayı arzu ettiklerini (karar vermesi gereken) ölçmektedir. Ölçeğin destek personelin uygulama kalitesi, profesyonel işe alma, birim yönetimi ve liderlik, işbirliği/yardımlaşma uygulamaları, profesyonel uygulama kalitesi, birim personelinin

dağılımı şeklinde 6 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmış ifadelerden oluşmakta olup, ifadelerle verilen cevaplar, 1=sadece yönetim karar verir, 2=çoğunlukla yönetim karar verir bir miktar çalışan katkısı sağlar, 3=yönetim ve çalışanların eşit katkısı ile karar verilir, 4=çoğunlukla çalışanlar karar verir bir miktar yönetim katkı sağlar ve 5=sadece çalışanlar karar verir şeklinde derecelendirilmektedir. Ölçek, toplam puanın ve alt boyutlarından elde edilen puanların soru sayısına bölünmesiyle elde edilen ortalamalar hesaplanmaktadır. Ölçekten alınan puanların (mevcut durumda ve arzu edilen için) düşük olması hemşirelerin kararlara katılım düzeylerinin düşük olduğunu, yüksek olması ise kararlara katılım düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışmamızda Cronbach α değerleri; şu an karar veren grup için .89, karar vermesi gereken grup için .93 olarak belirlenmiştir.

Veri Toplama Yöntemi

Anket formları hemşirelerle haftanın içi mesai saatleri içerisinde yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Anket formunun doldurulma süresi yaklaşık 5-10 dakika sürmüştür ve ankete başlanmadan önce anketin içeriği ile ilgili hemşirelere bilgi verilmiştir.

Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 16.00 istatistik programında analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde frekans, yüzdelik, ortalama, standart sapma, t-testi, one way ANOVA ve Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Etik Yönü

Çalışma Okan Üniversitesi Etik Kurulu'nun 20.03.2014 tarih ve 31 numaralı onayıyla ve araştırmanın yürütüleceği kurumların yönetiminden yazılı izin alınmasını takiben gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

Katılımcıların %68.4'ü (n = 79) 26-35 yaş aralığında olup, yarısından fazlası on yıldan az deneyime sahiptir. Çalışmaya katılan hemşirelerin demografik özellikleri, öğrenim düzeyleri ve sertifika programlarına ait bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Hemşirelere Ait Tanıtıcı Özellikler

	N	%
Yaş		
18-25	16	13.1
26-35	79	64.8
36-45	26	21.3
46 +	1	0.8
Deneyim		
0-5	40	32.8
6-10	36	29.5
11-15	21	17.2
16-20	16	13.1
21 +	9	7.4
Cinsiyet		
Kadın	107	87.7
Erkek	15	12.3
Öğrenim düzeyi		
Lisans altı	56	45.9
Lisans ve üzeri	66	54.1
Sertifika durumu		
Evet	62	50.8
Hayır	60	49.2
Yaptığı işi önemli bulma		
Evet	109	89.3
Hayır	13	10.7
Çalıştığı kurumdan memnun olma		
Evet	64	52.5
Hayır	58	47.5
TOPLAM	122	100.0

Yoğun bakım hemşirelerinin İçsel Motivasyon puan ortalaması 42.77+5.34; Dışsal Motivasyon puan ortalaması ise 26.45+3.31 olarak bulunmuştur (Tablo 2). Demografik değişkenler açısından incelendiğinde, yoğun bakım hemşirelerinin yaş ortalamaları, eğitim düzeyleri, deneyim süreleri, sertifika sahibi olma ve çalıştıkları kurumun çalışma koşullarını yeterli bulma durumları ile motivasyon ölçeği ve alt boyutlarından alınan puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kadınların içsel, dışsal ve toplam motivasyon puanlarının erkeklerinkine göre anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yaptığı işi

önemli bulan ve bulunduğu kurumda çalışmaktan memnun olan hemşirelerin içsel, dışsal ve toplam motivasyon puanları memnun olmayanlara göre anlamlı derecede yüksek saptanmıştır ($p < .001$).

Tablo 2. Hemşirelerin Motivasyon Ölçeğinden Aldıkları Puanlar

Motivasyon ölçeği alt boyutları	N	Ort	SS	Min-Max
İçsel Motivasyon	122	42.77	5.34	18-54
Dışsal Motivasyon	122	26.45	3.31	11-33
Toplam Motivasyon	122	69.22	7.95	29-87

Hemşirelerin Kararlara Katılım Ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanlar karar veren (mevcut durum) ve karar vermesi gereken (arzu edilen durum) olarak değerlendirilmiştir (Tablo 3). Hemşirelerin mevcut durum için ölçeğin toplamından aldıkları puanların ortalaması $1.58+0.51$ ve arzu edilen durum için $2.56+0.66$ olarak bulunmuştur. Hemşirelerin mevcut ve arzu edilen duruma yönelik ölçeğin geneli ve bütün alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark saptanmıştır ($p < .001$).

Tablo 3. Hemşirelerin Kararlara Katılım Ölçeğinden Aldıkları Puanlar

Ölçek ve Alt Boyutları	N	Karar veren		Karar vermesi gereken		Paired sample t-test	
		Ort	SS	Ort	SS		
Birim personelinin dağılımı	122	1.52	0.73	2.66	0.85	$t = -12.95$	$p = .000^*$
Profesyonel uygulama kalitesi	122	1.59	0.71	2.54	0.77	$t = -12.23$	$p = .000^*$
Profesyonel işe alma	122	1.22	0.45	2.18	0.90	$t = -11.41$	$p = .018^{**}$
Birim yönetimi ve liderlik	122	1.15	0.44	2.40	0.73	$t = -19.63$	$p = .000^*$
Destek personelin uygulama kalitesi	122	1.41	0.67	2.57	0.91	$t = -13.79$	$p = .000^*$
İşbirliği/yardımlaşma uygulamaları	122	2.57	1.09	3.20	0.81	$t = -7.84$	$p = .000^*$
Ölçek Toplam	122	1.58	0.51	2.56	0.66	$t = -16.08$	$p = .000^*$

* $p < .001$ ** $p < .05$

Yoğun bakım hemşirelerinin Motivasyon Ölçeğinden aldıkları puanlar ile Kararlara Katılım Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki ilişki incelenmiştir (Tablo 4). Hemşirelerin mevcut durumda Kararlara Katılım Ölçeği geneli ve alt boyutlarından aldıkları puanlar ile motivasyon ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Karar vermesi gereken durumunda Kararlara Katılım Ölçeği genel puan ortalaması ile Motivasyon Ölçeği toplam puanı ve “içsel motivasyon” puanı arasında negatif yönde güçlü bir ilişki belirlenmiştir ($p < .001$). Kararlara Katılım Ölçeği “birim personel dağılımı”, “profesyonel uygulama kalitesi”, “personel işe alma”, “birim yönetimi ve liderlik”, “destek personel uygulama kalitesi” ve “işbirliği/yardımlaşma uygulamaları” alt boyutları ile Motivasyon Ölçeği toplam ve “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” alt boyutları arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Yalnızca Kararlara Katılım ölçeği “işbirliği/yardımlaşma uygulamaları” alt boyutu ile Motivasyon ölçeği “dışsal motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Tablo 4. Hemşirelerin Kararlara Katılım ve Motivasyon Ölçeklerinden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması

Motivasyon Ölçeği	Kararlara Katılım Ölçeği (Karar Veren) N = 122						
	Toplam	BPD	PUK	PİA	BYL	DPUK	İYU
Toplam	$r = -.04$	$r = -.01$	$r = -.03$	$r = .03$	$r = -.08$	$r = -.04$	$r = -.01$
İç Motivasyon	$r = -.04$	$r = -.01$	$r = -.05$	$r = .04$	$r = -.06$	$r = -.01$	$r = -.03$
Dış Motivasyon	$r = -.03$	$r = -.01$	$r = .00$	$r = .01$	$r = -.10$	$r = -.09$	$r = .03$
Motivasyon Ölçeği	Kararlara Katılım Ölçeği (Karar Vermesi Gereken) N=122						
	Toplam	BPD	PUK	PİA	BYL	DPUK	İYU
Toplam	$r = -.31^*$	$r = -.26^{**}$	$r = -.26^{**}$	$r = -.28^{**}$	$r = -.28^{**}$	$r = -.25^{**}$	$r = -.19^{**}$
İç Motivasyon	$r = -.31^*$	$r = -.27^{**}$	$r = -.25^{**}$	$r = -.26^{**}$	$r = -.29^{**}$	$r = -.24^{**}$	$r = -.19^{**}$
Dış Motivasyon	$r = -.25^{**}$	$r = -.18^{**}$	$r = -.20^{**}$	$r = -.23^{**}$	$r = -.22^{**}$	$r = -.21^{**}$	$r = -.15$

BPD: Birim Personel Dağılımı, BYL: Birim Yönetimi ve Liderlik, DPUK: Destek Personel Uygulama Kalitesi, İYU: İşbirliği/Yardımlaşma Uygulamaları, PİK: Personel İşe Alma, PUK: Profesyonel Uygulama Kalitesi.

* $p < .001$ ** $p < .05$

Tartışma

Çalışanların performansının en önemli unsur olduğu sağlık kurumlarında, hemşirelerin iş motivasyonlarının sağlanması üzerinde önemle durulan konulardan biridir. Motivasyonu yüksek ve işinden memnun hemşireler hasta bakımı ve işbirliği içinde bulunmaya daha hazır bulunmakta, böylece daha iyi sağlık bakım çıktıları elde edilebilmektedir (Suominen, Leino-Kilpi, Merja, Doran, ve Puukka, 2001). Hasta memnuniyetini arttırmak için hemşirelerin iş memnuniyetinin artırılması gerekir. Çünkü hemşirelerin iş doyumları motivasyon düzeyleriyle yakından ilişkilidir (Blegen, 1993). Çalışmamıza relatif olarak karar verme yetkisi daha fazla olan yoğun bakım servislerinde çalışan hemşireler katılmış olup, hemşirelerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ortalamasının üzerinde saptanmıştır.

Genç hemşireler ve daha üst seviyede eğitime sahip hemşirelerin işe bağlılığı daha üst seviyede olduğu ve eforlarını çalışma hayatına daha fazla yansıttıkları bildirilmiştir (Bina ve ark. 2014). Buna karşın motivasyon düzeyinin demografik

değişkenlerle ilişkisinin olmadığını bildiren çalışmalar da mevcuttur (Çetinkaya ve Karabulut 2011; Gülkaya, 2012). Çalışmamızda hemşirelerin motivasyon düzeylerini sosyo-demografik özelliklerin etkilemediği ($p>0.05$), hemşirelerin yaptıkları işi önemli bulma ve bulunduğu kurumda çalışmaktan memnuniyetlerinin hemşirelerin iş motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Çalışmamızda, motivasyon puanının sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermemesi, çalışma yapılan hastaneler açısından olumludur. Bu durum hasta bakımını olumlu yönde etkiler ve kurum çıktılarına pozitif katkı sağlar. Buna karşın hemşirelerin yaptıkları işi önemli bulma ve buldukları kurumdan memnun olma durumlarının motivasyon düzeyleri açısından farklılık oluşturması hemşirelerin daha fazla içsel motivasyon oluşturan faktörlerden etkilendiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Isfahani ve ark. (2014) hemşirelerin çalışırken yaratıcı performans sergilemelerinde, işlerini severek yapmaları ve yaptıkları işe ilgi duymaları gibi içsel motivatörlerin önemli olduğunu belirlemiştir.

Görev yapılan servis ve eğitim düzeyinin hemşirelerin kararlara katılım düzeylerini etkilediği, lisans seviyesinin üzerinde eğitime sahip hemşirelerin kararlara daha fazla katıldıkları bildirilmiştir (Liu, Hsu ve Chen, 2015). Ülkemizde yapılan bir çalışmada, hemşirelerin yaş grubu ile profesyonel uygulama kalitesi; kurumda çalışma yılı ve buldukları pozisyon ile iş birliği/yardımlaşma uygulamaları arasında ilişki olduğu bulunmuştur (Argon, Binbir, Çiçek, Engin ve Vatan, 2012). Çalışmamızda ise hemşirelerin demografik değişkenleri ile mevcut (karar veren) ve arzu edilen (karar vermesi gereken) düzeyde kararlara katılımları arasında ilişki saptanmamış olup, bu durum hemşirelerin genç ve deneyimsiz olmaları ve mevcut durumda kararlara katılım oranlarının düşük olmasından kaynaklanıyor olabilir. Hemşireler karar vermedeki rollerini tam olarak kavrayamadıklarında, daha az kararlara katılımı kendileri için yeterli bulabilirler (Bina ve ark., 2014). Çalışmamızda kurumda çalışma sürelerinin hemşirelerin arzu ettikleri kararlara katılım düzeyi üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum kurumda katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmemesinden kaynaklanıyor olabilir.

Hemşirelerin kararlara katılımının sağlanması uygulama alanında kendilerini güçlü hissetmelerini sağlar ve bu durum kuruma bağlılığı artırır (Bina ve ark. 2014). Servis hemşireleri ve yönetici hemşirelerin kararlara katılım yönünden beklentileri birbirinden farklıdır (Scherb ve ark., 2011). Hemşireler bulduklarından daha fazla oranda kararlara katılmak istemektedir (Schoombie, 2013). Lider hemşireler kendi güç ve rollerinin servis hemşirelerine doğru kaymasını istemeyebilirler (Bina ve ark., 2014). Hemşirelerin mevcut durumda kararlara katılımı eğitim durumu, çalışılan servisin özelliği ve iş yükünden etkilenir (Liu ve ark., 2015). Hemşirelerin kararlara katılımlarını inceleyen çalışmalarda hemşirelerin yönetsel kararlara mevcut katılımlarının, arzu ettikleri düzeyden düşük olduğu gösterilmiştir (Argon ve ark., 2012; Ugur ve ark., 2015; Ugur, Scherb, Specht, Sen ve Lazzara, 2016, Liu ve ark., 2015). Çalışmamızda da benzer şekilde, hemşirelerin yönetsel kararlara katılım düzeyleri düşük olmakla birlikte, olmasını arzu ettikleri katılım düzeyleri yüksek bulunmuştur. Diğer taraftan, hemşirelerin hem mevcut, hem de arzu edilen kararlara katılım durumuna yönelik ölçekten aldıkları puanlar yönetim ve hemşirelerin yönetsel kararlara katılımlarını eşit derecede ön gören ortalama puanın altındadır. Bu durum hemşirelerin kendilerini ve profesyonel uygulamalarını etkileyen yönetsel kararlara katılımı yeterince deneyimlememiş olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Yine karar verici pozisyonunda bulunmak isteyen hemşirelerin kurum tarafından yönetici pozisyonunda görevlendirilmesi de servis hemşirelerinin daha az kararlara katılım isteklerini açıklayabilir (Scherb ve ark., 2011).

Hemşirelerin motivasyonunu etkileyen değişkenler arasında kararlara katılım yer almaktadır (Toode, Routasalo ve Suominen, 2011). Beklenenden az oranda kararlara katılım hemşirelerin iş tatminini olumsuz etkiler (Schoombie, 2013). Karar verme sürecine daha az katılan, faaliyetleri üzerinde daha az kontrol sahibi olanlar, esnekliğe ve değişime direnç gösterir hale gelirler; endişe ve hayal kırıklığının artması nedeniyle motivasyonlarını kaybederler (Ahmed ve Safadi, 2013). Bununla birlikte çalışmamızda hemşirelerin mevcut kararlara katılım düzeyleri ile iş motivasyonları arasında ilişki saptanmamıştır. Karar vermesi gereken grubun değerlendirmesinde motivasyon ve kararlara katılım arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Liu ve ark (2015) Asya'da çalışan hemşirelerin kararlara aktif olarak katılmadıklarını; hemşirelerin kararlara katılmaktan korktuklarını ve bunun yöneticilerin iş olduğunu düşündüklerini bildirmişlerdir. Ayrıca hemşirelerin mevcut kararlara katılım seviyelerinden memnun oldukları bulunmuş ve bu durum daha fazla sorumluluk almaktan kaçınmalarına bağlanmıştır (Liu ve ark., 2015; Schoombie, 2013). Bizim çalışmamızda da benzer sonuçların olması bu kültüre yakınlığımız ile ilişkilendirilebilir. Diğer taraftan çalışmaya katılan hemşirelerin genç olmaları nedeniyle kararlara katılıma ilişkin henüz motivasyonlarını etkileyebilecek bir farkındalıkları olmayabilir.

Çalışmanın bazı kısıtlamaları mevcuttur. Çalışmada ankete katılmayı kabul eden gönüllü hemşirelerin sonuçları irdelenmiştir. Dolayısıyla konu ile ilgili ifadede bulunmak isteyenlerin katılımları söz konusudur. Çalışmamızda seçtiğimiz örneklem yoğun bakım hemşirelerini kapsamaktadır. Çalışma alanı olarak hemşireler daha fazla sorumluluk aldıklarından kendilerini iş ortamında daha güçlü hissedebilirler. Yine yoğun çalışma ortamı hemşirelerin motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle elde edilen sonuçların tüm hemşireler için genellenmesi doğru olmayabilir. Ayrıca çalışmanın yapıldığı hastanenin ve organizasyonun yapısı da çalışmanın sonucunu etkileyebilir. Hemşirelerin kararlara katılımı ve iş motivasyonuna etkisini değerlendirmek için farklı hastane yapılarını içeren çok merkezli ve daha geniş kapsamlı çalışmalara ihtiyaç vardır.

Sonuçların Uygulamada Kullanımı

Yoğun bakım hemşirelerinin iş motivasyonları yaptıkları işi anlamlı bulmaları ve çalıştıkları kurumdan memnun olma durumu gibi içsel motivasyon yaratan faktörlerden etkilenmektedir. Bu durumda yöneticilerin, çalışanların yaptıkları işte anlam bulacakları, kendilerini geliştirecekleri ve iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler sürdürecekleri bir iş ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Hizmet içi eğitim ve sürekli eğitim faaliyetleri, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi yönetsel araçlar bu amaçla kullanılabilir.

Yönetsel kararlara katılım, kararların sorumluluğunu üstlenme yükünü beraberinde getirir. Çalışmaya katılan hemşireler yönetsel kararlara mevcut düzeyden daha fazla katılmayı arzu etseler de, bu durumun iş motivasyonlarını olumsuz yönde

etkileyeceği görülmektedir. Hemşireler güçlendirilmeye gereksinim duymaktadır. Yöneticilerin hemşirelerin her aşamada kararlara katılımını destekleyen, kararların sonuçlarında cezalandırmayı değil, gelişimi destekleyen bir örgütsel kültür oluşturmaları önemlidir. Bu amaçla hemşirelerin kendi faaliyet alanlarını ve kurumsal hedefleri ilgilendiren kararların alındığı komite, komisyon ve çalışma gruplarında farklı düzeylerde katılımlarının sağlanması, kuruma yaptıkları katkıların görünür kılınması yararlı olacaktır.

Kaynaklar

- Ahmed, M. Z., & Safadi EG. (2013). Decisional involvement among nurses: Governmental versus private hospitals. *Health Science Journal*, 7 (1), 18-27.
- Argon, G. Binbir, H., Çiçek, A., Engin, M., & Vatan, F. (2012). Hemşirelerin yönetsel kararlara katılımlarının incelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 28 (3), 13-24.
- Bina, J.S., Schomburg, M.K., Tippetts, L.A., Scherb, C.A., Specht, J.K., & Schwichtenberg, T (2014). Decisional involvement: actual and preferred involvement in decision-making among registered nurses. *Western Journal of Nursing Research*. 36 (4), 440-455.
- Blegen, M.A. (1993). Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 42 (1): 36-41.
- Çetinkaya, F., & Karabulut, N. (2011). Cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin hasta bakımında karşılaştıkları güçlükler ve motivasyon düzeyleri. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 14-23.
- Doğanlı, B., & Demirci, Ç. (2014). Sağlık kuruluşu çalışanlarının (hemşire) motivasyonlarını belirleyici faktörler üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 47-60.
- Engin, E., & Çam, O. (2009). Validity and reliability study of the Turkish psychiatric nurses of job motivation scale. *Journal of Psychiatric Mental Health Nursing*, 16 (5), 462-472.
- Gülkaya, G. (2012) Servis sorumlu hemşirelerinin transformasyonel liderlik davranışları ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin motivasyon durumları. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 24-38.
- Havens, D. S., & Vasey, J. (2003). Measuring staff nurse decisional involvement. *The Journal of Nursing Administration*, 33 (6), 331-336.
- Havens, D. S., & Vasey, J. (2005). The staff nurse decisional involvement scale: Report of psychometric assessments. *Nursing Research*, 54, 376-383.
- İsfahani, H.M., Aryankhesal, A., & Haghani H. (2014), The relationship between the managerial skills and results of "performance evaluation" tool among nursing managers in teaching hospitals of Iran University of Medical Science. *Global Journal of Health Science*, 25 7 (2), 38-43.
- İnfal, S. ve Bodur, S. (2011). Hemşirelerin önem verdikleri motivasyon araçları. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 19(2): 77-82.
- Kath, C. (2004). Management in general practice: The challenge of new general medical services contract. *British Journal of General Practice*, 54 (507), 734-739.
- Liu, Y., Hsu, H.T. & Chen, H.M. (2015). Staff nurse decisional involvement: An Internet mixed-method study in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 23 (4), 468-78.
- Özülke, E., & Vatan, F. (2006). The evaluation of the staff nurses decisional involvement. III. International Nursing Management Conference (Kongre Kitabı). Aydın. 9-11 Kasım, 50.
- Scherb, C.A., Specht, J.K., Loes, J.L., & Reed, D. (2011). Decisional involvement: staff nurse and nurse manager perceptions. *Western Journal of Nursing Research*, 33 (2), 161-79.
- Schoombie, T. (2013) Decisional involvement of registered nurses in a tertiary hospital in Saudi Arabia. Thesis of Master, Nursing in the Faculty of Health Sciences at Stellenbosch University, Saudi Arabia.
- Söyük, S. (2001). Yoğun bakım ve acil ünitelerinde çalışan hemşirelerin motivasyonlarını artırmak için neler yapılabilir? *Yoğun Bakım Hemşireleri Dergisi*, 5 (1), 24-27.
- Suominen, T., Leino-Kilpi, H., Merja, M., Doran, D.I., & Puukka, P. (2001). Staff empowerment in Finnish intensive care units. *Intensive and Critical Care Nursing*, 17: 341-347.
- Swihart, D., & Porter-O'Grady, T. (2006). Shared governance: A practical approach to reshaping professional nursing practice (3rd ed., pp.1-14). Massachusetts: HCPro.
- Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48: 246-257.
- Ugur, E., Scherb, C., & Specht, J. (2015). Decisional involvement among staff nurses based on educational level and certification status. *Western Journal of Nursing Research*, 37 (5), 619-633.
- Ugur, E., Scherb, C. A., Specht, J. P., Sen S., & Lazzara L. K. (2016). Staff nurse decisional involvement in the United States and Turkey. *Western Journal of Nursing Research*, Nov 1:193945916679630. doi: 10.1177/0193945916679630.