

Araştırma Makalesi  
Geliş Tarihi: 13.03.2020  
Kabul Tarihi: 07.07.2020

Research Article  
Received: 13.03.2020  
Accepted: 07.07.2020

Arslan, E. T., & Demir, H. (2020). Yöneticilerin karar verme stilinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *KOCATEPEİİBF Dergisi*, Aralık 2020,22(2),115-131.

## YÖNETİCİLERİN KARAR VERME BİÇİMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ<sup>1</sup>

ELİF TÜRKAN ARSLAN<sup>2</sup>, HÜSEYİN DEMİR<sup>3</sup>

### ÖZ

Bu çalışmada, yöneticilerin karar verme biçimlerinin çalışanların motivasyonu ve performansına etkisinin yanı sıra karar verme biçimleri-performans ilişkisinde motivasyonun aracılık etkisi araştırılmıştır. Nicel yöntemin benimsendiği çalışmada 147 kişiden dağıt-topla anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Veri analizinde basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bulgulara göre, rasyonel ve sezgisel karar verme biçimleri motivasyon düzeyini etkilemekteken içsel motivasyon düzeyindeki artış performansı önemli ölçüde arttırmaktadır. Rasyonel ve bağımlı karar verme biçimleri performansı etkilemektedir ve karar verme biçimleri-performans ilişkisinde motivasyonun aracılık etkisi saptanmıştır. Sonuçta, performansın büyük ölçüde içsel motivasyona bağlı olması motivasyonunun önemini ortaya koymuştur. Performansı iyileştirmek için çalışanların içsel motivasyonlarını arttırmak gerektiği önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Karar Verme Biçimleri, Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Performans.

**JEL Kodları:** D91, D23, M12, J53.

## THE EFFECT OF DECISION-MAKING STYLES OF MANAGERS ON EMPLOYEES' MOTIVATION AND PERFORMANCE

115

### ABSTRACT

The study investigates the effect of managers' decision-making style on employee motivation and performance as well as the moderator role of motivation in decision-making style and performance relationship. In the study adopting the quantitative approach, data are obtained from 147 people with the distribute - collect survey method. Simple and multiple linear regression methods are utilized to analyze data. To results, while rational and intuitive decision-making styles affect motivation, increasing intrinsic motivation substantially improves performance. Rational and dependent decision-making styles affect performance, and it is revealed that there is a moderator role of the motivation in decision-making styles and performance relationships. The fact that the performance is largely explained by intrinsic motivation reveals the importance of employee motivation. It can be suggested that intrinsic motivation of employees should be increased to improve performance.

**Keywords:** Decision-Making Styles, Motivation, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance.

**JEL Codes:** D91, D23, M12, J53.

<sup>1</sup> İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu'ndan Mayıs 2020 tarih ve 2020/05-02 karar no ile "Etik Kurul İzin Belgesi" alınmıştır.

<sup>2</sup> Doç. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, elifturkan.arslan@ikc.edu.tr - ORCID: 0000-0003-4002-2856.

<sup>3</sup> Arş. Gör., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, huseyindemir@hacettepe.edu.tr - ORCID: 0000-0002-8990-7228.

## GİRİŞ

Çalışan motivasyonu ve performansı günümüzde hemen hemen bütün örgütlerin oldukça fazla önem verdiği bir konudur. Finansal göstergelerdeki iyileşme ve sürdürülebilir bir gelişim gösterme örgütlerin en temel hedefleri haline gelmiştir. Sürdürülebilir karlılık ve gelişim de örgütlerin sahip olduğu insan kaynağından geçmektedir. Özellikle 1950'li yıllardan bu yana yapılmış ve yapılmakta olan çalışmalar örgüt yönetiminde çalışan motivasyonu ve performans konusunun önemini ortaya koymaktadır.

Çalışanların motivasyon ve performansını etkileyen en önemli faktörlerden biri de kuşkusuz örgüt içinde yöneticidir. Yöneticiye bağlı pek çok unsur içerisinde yöneticinin karar verme biçiminin çalışanların motivasyon ve performans düzeyini etkileyen oldukça önemli bir faktör olma olasılığı yüksektir. Örgüt yaşamının esasını oluşturan karar verme olayı, örgütlerin hedeflerini başarmalarında ve en iyi performansı sergilemelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Rehman vd., 2012; Rahimi vd.,2014). Yöneticiler, çalışanların dolayısıyla da örgütün başarılı olmasını istiyorsa örgüt için en uygun kararı vermek durumundadır. Astley ve Ven (1983). Karar vericilerin vermiş oldukları kararların örgüt performansı üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Yönetim olayının merkezinde yer alan karar verme, yöneticilerin hemen hemen bütün işlerinde başvurdukları bir araçtır (Efil, 1999). Yöneticilerin verdikleri kararlar genel olarak işlerin yürütülmesi ile ilgili olduğu için çalışanları herhangi bir şekilde etkileyebilmektedir. Ayrıca örgütün başarısı veya başarısızlığı yöneticilerin verdikleri karara bağlıdır. Örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmelerinde en önemli unsurlardan birinin çalışanlar olmasından ötürü yöneticilerin çalışanların motivasyon ve performansını etkileyen kararlar almaları örgütsel başarı üzerinde etkilidir (Hodgkinson, 2008). Yöneticiler karar verirken diğer tüm insanlar gibi farklı karar verme biçimlerini benimsemektedirler. Bir yönetici rasyonel karar verme biçimini benimserken bir başka yönetici sezgisel, kaçınmacı, bağımlı veya ani karar verme biçimlerinden birini veya birkaçını benimseyebilmektedir. Nihayetinde yöneticilerin belli karar verme biçimlerini benimseyerek verdikleri kararların çalışanları üzerinde etkili olduğu ve örgütün iç müşterileri olarak çalışanlarının motivasyon ve performans düzeyinin yöneticilerin karar verme biçimlerinde etkilendiği düşünülebilir.

Bu çalışmada yöneticilerin karar verme biçimlerinin çalışanların motivasyon ve performans düzeyi üzerindeki etkisi ve karar verme biçimleri-performans ilişkisinde motivasyonun aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle karar verme biçimleri motivasyon ve performans kavramlarına ilişkin kavramsal bir araştırma-inceleme yapılmıştır. Ardından, bu üç olgunun etkileşimini bir arada ele alan bir çalışmaya literatürde rastlanmamış olduğu için söz konusu olgular arasındaki ilişkileri ayrı ayrı ele alan araştırmalar ve tartışmalar incelenmiştir. Söz konusu sonuçlardan yola çıkarak bir araştırma modeli ve hipotezler ortaya atılmış ve istatistiksel olarak test edilmiştir. Çalışma için gerekli izin İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu'ndan alınmıştır (Mayıs 2020 tarih ve 2020/05-02 karar no ile). Anket yoluyla elde edilen verilerin analizi neticesinde yöneticinin karar verme biçiminin motivasyon ve performansı etkilediği ve ayrıca karar verme biçimi ve performans ilişkisinde ise motivasyonun aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

## 1. YÖNETİCİLER VE KARAR VERME

Henry Mintzberg, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken, örgüt içerisinde genel olarak kişilerarası roller, bilgiye ilişkin roller ve karar rolleri olmak üzere üç ana grupta sınıflandırdığı bazı belirgin rolleri yerine getirdiğini belirtmiştir (Koçel, 2005:75-76; French vd., 2011:506). Yöneticilik söz konusu olduğunda, karar verme oldukça önemli ve asli bir iş olup yöneticilik kimi zaman "*karar verme işi*" olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005:75-76). Karar verme, yönetim işinin esası ve özüdür ve yöneticinin neredeyse yaptığı her şey karar vermeyi içermektedir (Efil, 1999:5; Robbins vd.,2013:77). Bu anlamda yöneticinin temel görevi karar vermedir (Ertürk, 2011:179). Özellikle yönetsel kararlar özeldir ve bu kararları vermek de yönetim sanatı açısından çok önemlidir ve hatta karar verme yönetsel sanatın en mükemmel ögesidir (Hodgkinson, 2008: 60-61).

Karar verme alternatifler arasından seçim yapmaktır (Robbins vd., 2013:72; Ertürk, 2011:179; Koçel, 2005:77; Robbins ve Judge, 2013:175). Ancak bu noktada dikkate alınması gereken önemli noktalardan biri karar vermenin çok çeşitli çözümler içinden en uygun çözümün seçilmesi olduğudur (Tat vd.,2011: 232). Mintzberg karar vermeyi, bir problemi çözmek veya bir fırsatı yakalamak için bir hareket biçimi seçme süreci olarak tanımlamıştır (French vd., 2011:506-507). Yöneticinin konu üzerinde düşünmesi sonucunda çözüm olarak benimsediği yol ise kararını ifade etmektedir. Dolayısıyla yöneticinin herhangi bir konuda yaptığı seçim karardır (Koçel, 2005:76-77).

Etkili karar verme, önemli bir yaşam ve iş yeteneğidir (Loo, 2000:895) ve bir yöneticinin başarısı karar verme yeteneğine bağlıdır (Ertürk, 2011:180). Çünkü yöneticilerin kararları örgütün günlük işleyişini etkilemektedir. Bu anlamda karar vericilerin örgütün performansı üzerinde önemli bir etkisi olmaktadır

(Rehman vd., 2012:1308). Çünkü karar verme, örgütsel hedefler üzerinde önemli etkiye sahiptir ve örgütlerin başarısı veya başarısızlıklarını belirleyen bir süreçtir (Rahimi vd., 2014:1). Örgüt yöneticinin kararlarını verdiği ve uygulamaya koyduğu alandır dolayısıyla da örgütün başarısı da verilen kararların niteliğine bağlıdır. Bu açıdan örgüt, yöneticiler tarafından örgütsel yaşam ve amaçlarla ilgili kritik ve felsefi kararların verildiği, örgütsel süreçle ilgili olan tali kararların ise diğer örgüt üyeleri tarafından verildiği, fakat yöneticiler tarafından tasarlandığı karar akış örüntüleri olarak düşünülebilir (Hodgkinson, 2008: 60). Gerçekten de örgütün tepe yönetiminden örgütün en alt kademesinde görev yapan çalışana kadar örgüt içinde her bir çalışan sürekli olarak karar vermek durumundadır (Robbins ve Judge, 2013: 175).

Dar kapsamda karar verme iki veya daha çok sayıda alternatif arasından seçim yapmayı kapsarken daha geniş kapsamda karar verme, bir problemi veya fırsatı fark etme, alternatif çözümleri değerlendirme, bir alternatifi seçme, uygulama ve sonuçları değerlendirme sürecidir (Boone ve Kurtz, 2013: 231-232). Dolayısıyla karar verme esasen bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Karar verme sürecinin başlayabilmesi için karar verecek kişinin olayların akışında çeşitli alternatiflerle karşılaştığı bir durumun olması gerekmektedir (Hodgkinson, 2008: 61). Karar verme bir başlangıç noktası olan ve çeşitli işlemlerin gerçekleştirilmesinin ardından bir tercih yapılması ile sonuçlanan bir süreçtir (Koçel, 2005: 80). Bu noktada seçilen alternatifi uygulama ve sonuçları değerlendirmeyi de karar verme sürecine dâhil edenler olduğu gibi alternatifler arasından birinin seçimi ile sürecin sona erdiğini düşünenler olduğu da görülmektedir. Kanımızca karar verme süreci seçimin yapılması ile sona ermektedir ve seçimin yapılmasından sonraki aşama kararın uygulanması olarak dolayısıyla farklı bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Zira karar verme sürecinin asıl amacı bir karara ulaşmaktır ve seçim yapmakla karara ulaşılmış olmaktadır. Dolayısıyla bu noktada amaca da ulaşılmış olmaktadır. Hodgkinson (2008: 61) da karar verme sürecinin kişinin seçim yapmasıyla sonlandığını belirtmektedir.

Karar verme sürecinin başlangıcı seçim yapmayı gerektiren bir durum olduğunun algılanmasıdır. Bilindiği gibi algılama kişiden kişiye değişen bir olaydır. Kişiye has özelliklerle birlikte kişinin dışındaki bazı faktörler de algılamayı etkilemektedir. Bu sebeple aynı veri veya bilgi farklı kişiler tarafından genellikle farklı algılanabilmektedir. Kişilerin algılama tarzları da özellikle amaç belirleme ve sorun tanımlamayı etkileyebilmektedir (Koçel, 2005: 89). Dolayısıyla insanların nasıl ve hangi kalitede kararlar verdiği algılarından yüksek derecede etkilenmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 175). Çünkü esasen karar verme sürecinin her aşamasında kişilerin algılama farklılıkları meydana gelmektedir. Algılama farklılıkları dışında karar vermeyi kaçınılmaz biçimde etkileyen bir diğer unsur ise kültürün etkisidir. Karar verici/vericiler, karar verirken gerek toplumsal kültürün gerekse de örgüt kültürünün etkisindedir (Koçel, 2005:104-106). Yöneticiler çoğu zaman riskli, genellikle yetersiz veya eksik bilgiyle ve zaman baskısı altında karar vermek durumundadır. Özellikle bu nedenlerle karar verme uygulamaları bir ülkeden diğerine farklılaşmaktadır. Karar verme yolu ve karar vericinin göze aldığı risk derecesi bir ülkenin kültürel çevresini yansıtan iki önemli karar değişkenidir (Robbins vd., 2013: 87). Kültürün karar vermede nasıl etkili olabileceği özellikle küreselleşme nedeniyle dikkate alınmalıdır ve özellikle güç mesafesi ve bireysellik-kolektiftik kültürel boyutları karar verme konusunda özel etkilere sahiptir (French vd., 2011: 519).

Algılama farklılıkları ve kültürel etki dışında karar verme davranışında dikkate alınması gereken konulardan bir tanesi de kısıtlı rasyonelliktir. Buna göre, karar verici, çeşitli kısıtlayıcı faktörler sebebiyle rasyonel seçim yapmaktan uzaklaşmaktadır. Karar vericiyi rasyonellikten uzaklaştıran kısıtlayıcı faktörlerden bazıları insan beyninin ve zihninin kapasitesi –ki bu durum kanımızca her türlü bilgi işlem teknolojilerini kullanarak karar verme durumunda dahi sınırlı rasyonelliğin tam olarak önlenememesine sebep olmaktadır-, sorunun çapraşıklığı ve belirsizliği, gereken bilginin tam olarak bulunamaması ya da zamanında gelmemesi olarak sayılabilir. Sınırlı rasyonellik sebebiyle karar verici söz konusu koşullarda “tatminkar” sayılan seçimi yapar (Robbins vd., 2013: 79) dolayısıyla “maksimum” ya da “optimum” sonuca ulaşamaz fakat “tatminkar” kararlar verir (Robbins ve Judge, 2013: 177; Koçel, 2005: 104).

### 1.1. Karar Verme Biçimleri

Karar vermeye yönelik yapılan ilk çalışmalar insanların optimal seçim yapmak için normatif teorileri ne ölçüde takip ettiğine odaklanmıştır. Daha sonra karar vermeye ilişkin modern çalışmalar, karar verme şartlarının karar sürecini nasıl etkilediğiyle daha fazla alakadar olmuştur (Thunholm, 2004: 931). Gerçekten de insanların kararlara değişik açılardan yaklaştıkları bilinmektedir. Bu konudaki kişisel farklılıkların daha çok motivasyonel ve kişisel farklılıklarla ilgili olduğu düşünülmektedir (Galotti vd., 2006: 630). Bunların dışında alışkanlık da kişisel karar verme davranışının belirleyicisi olarak önemli bir rol oynamaktadır (Thunholm, 2004: 941). Ancak bu motivasyonel ve kişisel farklılıkların yanında algılama farkları, kültürel –toplum ve örgüt kültürü- farkları, sınırlı rasyonelliğin etkisi vb. de dikkate alınmalıdır. Söz konusu farklılıklardan ötürü farklı karar verme biçimleri ortaya çıkmaktadır.

Karar verme biçiminin öğrenilmiş bir alışkanlık olduğu ve karar verme biçimleri arasındaki temel farklılıkların karar süreci boyunca dikkate alınan toplanan bilgi miktarı ve bir karara varıldığında karar vericinin dikkate almış olduğu tanımlanmış olan alternatif sayısı ile ilgili olduğu öngörülmektedir (Thunholm, 2004:932; Loo, 2000:896; Scott ve Bruce, 1995:820).

Thunholm (2004), karar verme biçimini karar verme durumundaki bir kişi tarafından sergilenen tepki modeli şeklinde tanımlamaktadır. Bu model, karar verme şartları, karar verme görevi ve karar verici kişi tarafından belirlenmektedir. Karar vericiler arasındaki kişisel farklılıklar, alışkanlıklarındaki farklılıkları kapsamaktadır fakat bunun yanında bilgi işlem, öz değerlendirme ve öz düzenleme gibi temel bilişsel yeteneklerdeki farklılıkları da kapsamaktadır (Thunholm, 2004: 941).

Scott ve Bruce (1995: 820), karar verme biçimini bir karar verme durumuyla karşılaştığı zaman kişinin sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış tepki kalıpları olarak tanımlamışlardır. Bunun bir kişilik özelliği olmadığını fakat belli bir karar durumunda belirli bir tarzda tepki vermek için alışkanlık tabanlı bir eğilim olduğunu belirtmişlerdir.

Karar verme biçimi, insanların karar vermede kullandıkları alışılmış bir model veya kişilerin karar verme görevlerini algılama ve yanıtlamadaki karakteristik üslubudur. Karar verme biçimini toplanan bilgi miktarı ve karar verileceğinde dikkate alınan alternatiflerin sayısı ile tanımlandığını varsayanlar olduğu gibi karar verme biçiminin kişilerin topladıkları veriyi anlamlandırmalarındaki farklılıkları ifade ettiğini belirtenler de vardır (Scott ve Bruce, 1995: 818-819).

İnsanlar birden fazla karar verme biçimi kullanma eğilimindedir ancak bu biçimler arasından bir tanesi baskındır (Thunholm, 2004: 932-941). Dolayısıyla kişilerin bir temel (birincil) karar verme biçimi bir de ikincil biçimi olduğu da kabul edilebilir. Karar verme biçimi, kişisel bilişsel stili yansıtmaktadır ve karar verme biçimleri, karşılıklı olarak birbirini dışlamamaktadır ve kişiler genellikle tek bir karar verme biçimi kullanmazlar/tek bir karar verme biçimine güvenmezler. Önemli kararlarda insanlar karar verme biçimlerinin bir kombinasyonunu kullanma eğilimindedir (Scott ve Bruce, 1995: 820-829). Kişisel karar verme biçimleri geniş bir yelpazede incelenmektedir (Rehman vd., 2012:1308). Karar vermeye ilişkin yaklaşımlar, sezgiselden başlayarak yüksek derecede analitik olmaya dek sıralanacak şekilde değişmektedir (Schoemaker ve Russo. 1993: 9). Yani karar verme biçimleri nispeten basitten çok parçalı ve karmaşık olanlara dek sıralanacak şekilde kavramsallaştırılmaktadır (Loo, 2000: 896).

Scott ve Bruce (1995) kendilerinden önceki teorik ve ampirik çalışmalarda ele alınan dört karar verme biçimini araştırmışlar ve çalışmalarında beşinci bir karar verme biçimi daha olduğunu ortaya koymuşlardır. Scott ve Bruce'nin (1995) karar verme biçimlerine yönelik sınıflandırması önceki diğer sınıflandırmaları kapsadığı ve ampirik geçerliliği olduğu için geniş ölçüde kabul görmektedir (Galotti vd., 2006: 630). Çalışmaları sonucunda ulaşılan Rasyonel, Sezgisel, Bağımlı, Kaçınmacı ve Anında (Ani) karar verme biçimleri araştırmacılar tarafından davranışsal terimlerle aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır (Scott ve Bruce, 1995: 820-823):

- ✓ **Rasyonel Karar Verme Biçimi (Rational):** Alternatiflerin eksiksiz araştırılması ve mantıksal olarak değerlendirilmesi ile karakterize edilmektedir.
- ✓ **Sezgisel Karar Verme Biçimi (Intuitive):** Önselilere ve hislere güvenme ile karakterize edilmektedir.
- ✓ **Bağımlı Karar Verme Biçimi (Dependent):** Diğerlerinden tavsiye ve yönlendirme alma arayışı ile karakterize edilmektedir.
- ✓ **Kaçınmacı Karar Verme Biçimi (Avoidant):** Karar vermekten kaçınmaya çalışmakla karakterize edilmektedir.
- ✓ **Anında Karar Verme Biçimi (Spontaneous):** Karar vermek için harcanan zaman miktarıyla ilgilidir.

Anında karar verenler acillik (ivedilik) duygusu/algısına sahiptirler ve karar verme sürecini olabildiğince çabuk geçirmek isterler.

Rasyonel biçim, kapsamlı bilgi arama, alternatiflerin kaydedilmesi ve mantıksal değerlendirilmesiyle; sezgisel biçim, sistematik arama ve bilgi işlem yerine bilgi akışında detaylara dikkat etme ve önsezi ve hislerine güvenme eğilimi ile; bağımlı biçim, önemli kararlar almadan önce diğerlerinden yönlendirme ve tavsiye aramaya; kaçınmacı biçim, karar vermekten mümkün olduğunca kaçma girişimiyle ve ani biçim, ivedilik duygusu ve karar verme sürecini mümkün olduğunca hızlı başarıma isteğiyle karakterize edilmektedir (Thunholm, 2004: 933; Rehman vd., 2012: 1309; Ghaleno vd., 2015: 472). Bağımlı karar verme biçimi, bir kişinin karar verme davranışında diğerlerinin görüş ve önerilerine yüksek derecede bir güveni ifade etmektedir/yansıtmaktadır ve bu biçimi benimseyen kişilerin problemlerden kaçınmak istediği/isteyeceği anlamına gelmemektedir (Loo, 2000: 903). Ancak bununla birlikte bağımlı karar

vericilerin kararın sorumluluğunu diğerlerinin üzerine yansıttıkları da belirtilmektedir (Scott ve Bruce, 1995: 820).

Sezgi kolay ve hızlıdır ve kararların dayandığı sezgiyi tartışmak zordur çünkü karar vericiler altta yatan mantığı ifade edemezler. İnsanlar yalnızca doğru/haklı olduklarını bilirler veya bu konuda güçlü hislere sahiptirler ya da iç sezilerine güvenirlir. Sezgiler kimi zaman dâhiyane olabilir. Geçmiş deneyimlerden gelen kapsamlı öğrenmeye dayandığı zaman gerçekten otomatik uzmanlığı yansıtabilirler (Schoemaker ve Russo, 1993:10). Rasyonel karar vericinin tüm dikkatini mantıki düzen ve sistematik analize vermesi, sorun tanımlama sınırlarını kısıtlamaktadır. Tersine, sezgisel karar vericilerin, kararlar hakkında sezgisel olarak doğruluk hissine odaklanması sebebiyle sorun tanımlamada alternatiflere daha açık olmaları muhtemeldir (Scott ve Bruce, 1995: 823).

## 2. MOTİVASYON

Motivasyon, insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde tanımlanabileceği (Şimşek ve Çelik, 2016: 92) gibi kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermelerini de ifade etmektedir (Koçel, 2005: 633-634). Bir başka tanıma göre motivasyon, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etme istekliliğidir ve bir kişi/grubun işine yönelik olarak çabasının uyarılması, yönü, büyüklüğü ve sürdürülmesinin itici gücü olarak kabul edilir (Brislin vd., 2005: 88). Motivasyon, insan davranışını, arzulanan iş davranışlarını ve/veya bazı amaçları başarma amacıyla harekete geçiren, yönlendiren ve sürdürülmesini sağlayan girdiler ve süreçler setidir (Greenberg ve Baron, 2003: 190; Brislin vd., 2005:88). Genel bir biçimde motivasyon, bir hedefe ulaşma doğrultusunda hareketin devamlılık, kuvvet ve yönü üzerinde eşzamanlı/doğrudan etki olarak tanımlanabilir (Atkinson, 1964:274; Steers vd.,2004: 379; Robbins ve Judge, 2013: 204; Robbins vd., 2013: 274; Locke ve Latham, 2004: 388). Kuvvet, kişinin ne kadar çabaladığıyla; yön, gayretin amaca yönlendirilip yönlendirilmediğiyle ve devamlılık kişinin gayretini ne kadar süre koruyabildiğiyle ilgilidir (Robbins ve Judge, 2013: 204; Robbins vd., 2013: 274).

Motivasyon, harekete yönelten içsel faktörleri ve teşvik edebilen dışsal faktörleri ifade etmektedir (Locke ve Latham, 2004: 388). Pinder'e (2008: 11) göre (iş) motivasyonu hem bireyin içinden hem de dışından kaynaklanan, işe ilişkin davranışları başlatan, biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir dizi etkili güçtür. Dolayısıyla motivasyon birey ve çevre arasındaki etkileşimden kaynaklanan psikolojik bir süreçtir (Latham ve Pinder, 2005: 486) ve iş çevresinde çeşitli faktörlerin bir fonksiyonu olarak çeşitlenmektedir/farklılaşmaktadır (Amabile, 1993: 186).

İnsanlar işin çeşitli yönlerine verdiği göreceli önem ve işlerinde ne aradıkları konusunda oldukça farklı olabilirler (Mottaz, 1985:367) ve dolayısıyla motivasyon düzeyinde (ne kadar motive oldukları konusunda) ve motivasyon yöneliminde (ne tür motivasyon) de farklıdırlar (Ryan ve Deci, 2000: 54). Bunun anlamı insanlar için farklı motivasyon türleri ve düzeylerinin söz konusu olduğudur. Motivasyonun genel olarak içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı türe ayrıldığı kabul edilmektedir (Amabile, 1993: 186; Ryan ve Deci,2000: 55; Kian ve Yusoff, 2015: 136).

### 2.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon

İçsel motivasyon, bir görevle, başka bir ödül için bir araç olacağından değil görevin kendisi için uğraşmaya yönelmektir (Isen ve Reeve, 2005: 298). Yani içsel motivasyon, bir şeyi doğası gereği ilgi çekici, tatmin edici veya eğlenceli olduğu ve faaliyetin kendisinden hoşlanıldığı için yapmayı ifade etmektedir ve işin içsel değerinden kaynaklanmaktadır. İçsel motivasyon araçsal değildir, yani dışsal bir kaynak tarafından aracılık edilmesine gereksinim yoktur. Bu anlamda içsel motivasyon kişilerin içinde var olurken diğer yandan ayrıca kişiler ve faaliyetler arasındaki ilişkide de var olmaktadır. İçsel motivasyon açıkça içsel bir sonuçtur (Ryan ve Deci, 2000: 55-60; Legault, 2016: 1; Brief ve Aldag, 1977:497; Amabile, 1993: 186; Rigby vd.,1992: 168).

İçsel motivatörler kişinin ilgilenmekte olduğu faaliyete ilişkin kişisel hislerinden kaynaklanır ve mutlaka işin kendisiyle ilgili/ilişkilidir (Amabile, 1993: 189). Doğrudan işi yapmayla ilgili içsel ödüllerin bazıları, başarı, çeşitlilik, iddia (kamçılanma), özerklik, sorumluluk, yaratıcılık, kişinin yetenek ve becerilerini kullanma fırsatları ve performansına ilişkin yeterli geribildirim, statü, tanınma, yönetici ve meslektaşlardan övgü, kişisel tatmin ve özsaygı duygusu vb. içermektedir (Mahaney ve Lederer, 2006: 43; Mottaz, 1985: 366). Herzberg'e (1987: 9) göre ise başarı, başarının tanınması, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme veya ilerlemeyi içermektedir.

Dışsal motivasyon, kişi -söz verilmiş ödül veya beklenen bir değerlendirme gibi- işin kendisinin dışında bir şeylerle harekete geçtiği/geçirildiği zaman gerçekleşmektedir (Amabile, 1993:188). Dışsal motivasyon, temel olarak bir faaliyetin, faaliyetin kendisinden ayrılabilir yani işin kendisinin dışında bazı sonuçlar elde edebilmek amacıyla yapılmasını ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 55-60; Legault, 2016: 1; Kian ve

Yusoff, 2015: 136; Amabile, 1993: 186). Dolayısıyla dışsal motivasyonda iş görenin görev davranışının gücü bazı dışsal sonuçları elde etme beklentisinden kaynaklanmaktadır ve bu davranışlar söz konusu dışsal sonuç veya ödüller için gerçekleştirilmektedir (Brief ve Aldag, 1977: 497; Rigby vd., 1992: 168). Yani dışsal motivasyon araçsaldır (Legault, 2016: 1; Brief ve Aldag, 1977: 497; Rigby vd., 1992: 168). Dışsal motivasyonda, kişilerin harekete geçmesini sağlayan sonuçlar/ödüller bireyin ve işin kendisinin dışındadır ve tipik olarak ücret, yan haklar, iş güvencesi, terfi, plaketter, sertifikalar, kupalar ve diğer somut ödüllerle temsil edilirler (Mahaney ve Lederer, 2006: 43). Dışsal motivatörler, işin başlamasını veya performansını kontrol etme amaçlı olarak dış bir kaynaktan gelen herhangi bir şeydir (Amabile, 1993: 189) ve Herzberg'e (1987: 9) göre işletme politikası ve yönetim, denetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, statü ve güvenceyi içermektedir.

### 3.PERFORMANS

Her bir örgütün etkinliğini ve başarısını geliştirmek için en temel şeylerden biri çalışanların performansdır ve performansın örgütler için önemli bir değişken olduğu konusunda fikir birliği vardır. Performans, belirlenen/verilen görevlerin yerine getirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Suliman, 2001: 1049). Performans kavramı, farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Performans, kişi ya da kurumların belirlenmiş bir zaman içinde plânlanmış bir faaliyette hedefe ulaşma derecesi ya da gerçekleştirilen faaliyetlerin amaca hizmet etme derecesidir. Kısaca amaç ve hedefin gerçekleşme/gerçekleştirilme derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201-202). Başka bir ifadeyle performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir (Büte, 2011: 177). Diğer bir tanıma göre ise performans, insanın sahip olduğu kapasiteyi, bir işi belirli bir zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 95).

Campbell vd.,(1993; akt. Suliman, 2001: 1049) performansı, her bir kişinin yeterliliği/uzmanlığına yani örgüt amaçlarına katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarıyla uyumlu davranışlar ve eylemler şeklinde tanımlamıştır. Diğer yandan performansın bir faaliyetin sonucu veya neticesi değil fakat faaliyetin kendisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bingöl'e (1998: 226) göre ise performans. "*Görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi orandır.*" Performans ayrıca, bir faaliyet sonucunda ortaya konan çıktı düzeyidir ki bu düzey, amacın ya da görevin yerine getirilme derecesini göstermektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201-202). Daha kapsayıcı bir tanıma göre performans, bir işi yapan kişi, grup ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe ilişkin olarak neye ulaşabildiğinin yani neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir. Kişi ve grup performansı, örgütün söz konusu işle ulaşmak istediği amaç yönünde, kişi veya grubun belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performans ise sistemin toplam performansdır. Ancak bununla birlikte örgütler için bireysel performans öncelikli öneme sahiptir. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Çöl, 2008: 39; Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 95; Tınaz, 1999: 389; Tutar ve Altınöz, 2010: 202). Bu noktada ayrıca örgüt performansının geliştirilebilmesi/iyileştirilebilmesi için bireysel performansın mutlaka göz önünde bulundurulması ve öncelikli olarak araştırılması gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel performans ayrımı önemli bir noktadır. Örgüt açısından performans, belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarını ifade ederken, kişi açısından ise hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel "verimlilik" ve "etkinlik" düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Bireysel performans, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir (Büte, 2011: 178). Ancak, çalışanın performansından söz etmek için, kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Diğer yandan işin de çalışanın özellik ve yeteneklerine uyması ve ayrıca kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın/standartların da bulunması gerekmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 95).

Bireysel performansı etkileyen ve performansın belirleyicisi olan üç önemli unsur söz konusudur; yeterlik (kapasite), isteklilik ve imkân, *yeterlik*, bir kişinin bir görevi etkinlikle yerine getirmesine olanak sağlayan fizyolojik ve bilişsel yetenekleri ifade etmektedir. Yeteneğe ek olarak, yeterlik, kişinin bilgi, beceri, zekâ, yaş, sağlık durumu, eğitim düzeyi, dayanıklılık, kuvvet, enerji düzeyi, motor becerileri ve benzer değişkenlerin etkilerini de ifade etmektedir. Bir kişinin görevi gerçekleştirmeye yönelik isteğinin düzeyini etkileyen psikolojik ve duygusal karakteristikler *isteklilik* boyutunu içermektedir. Motivasyona ek olarak isteklilik, iş tatmini davranışı, kişilik, tutumlar, normlar, değerler, statü, kaygı, görev özellikleri, işi benimseme, algılanan rol beklentileri, özsaygı gibi unsurları ifade etmektedir. Çalışanın kontrolü dışındaki bazı çevresel faktörler onun iş performansı üzerinde çok fazla etkilidir ve çalışanın görev performansını artıran veya engelleyen bu faktörler *imkân* boyutunu oluşturmaktadır. Aletler, ekipman, malzemeler, gereçler, çalışma şartları, iş arkadaşlarının davranışları, lider davranışı, kılavuzluk, örgüt politikaları, kurallar, prosedürler, bilgi edinme, zamanlama, ödeme gibi unsurları içermektedir (Blumberg ve Pringle, 1982: 562-565).

Yüksek düzeyde performans için bu üç unsurun bir arada bulunması gerekmektedir. Yani kişinin bir davranışa yönelik istekliliği ve yeterliği olsa da üçüncü boyut olmaksızın başarılı olamayacaktır (Blumberg ve Pringle, 1982: 563). Çalışanların performansını etkileyen bazı unsurlar arasında; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme imkânları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlere ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi bulunmaktadır (Onay ve Ergüden, 2011: 223). Kısaca performans kişisel özelliklerden, çalışma koşullarından, yöneticilerin ve çalışanların tutum ve davranışlardan etkilenebilmektedir (Tekingündüz vd., 2016: 684).

#### 4. KARAR VERME BİÇİMLERİ-MOTİVASYON-PERFORMANS İLİŞKİSİ

Yapılan literatür araştırması sonucunda karar verme biçimleri-motivasyon-performans arasındaki ilişkiye yönelik doğrudan bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak söz konusu değişkenlere ilişkin bazı çalışmalara rastlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, bu üç kavram arasındaki ilişkiler, ulaşılan bulgulardan da yararlanılarak öngörülmüştür.

Bhuiyan (2010) karar verme, motivasyon ve performans arasında pozitif ve önemli bir korelasyon olduğunu saptamıştır. Dolayısıyla üç değişken arasında ilişki vardır ancak söz konusu çalışmada bu ilişkinin yönü konusunda bir araştırma yapılmamıştır.

İnsan hayatının ayrılmaz bir parçası olan karar verme örgütsel hayatta özellikle iş faaliyetleri ve iş motivasyonu ile bağlantılıdır. Karar verme ve motivasyon birbirine bağlıdır ve karşılıklı olarak birbirlerini etkilerler. Karar verme sürecinin her karar aşaması motivasyon üzerinde dolaylı ve doğrudan bir etkiye sahip olabilir (Pohankova, 2010: 1-2). Bu yargıdan hareketle yöneticinin karar verme biçiminin çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu ileri sürülebilir. Dolayısıyla bu çalışmada yöneticinin karar verme biçiminin çalışan motivasyonunu etkilediği varsayılmış ve araştırma modeli bu doğrultuda şekillenmiştir.

Karar verme performansı etkileyen temel faaliyettir. Yöneticilerin verdiği kararların kalitesi performansın temel belirleyicisidir. Aynı zamanda yöneticilerin karar verme biçiminin performansı etkilemesi de muhtemel görünmektedir (Russ vd.,1996: 2-12). Gerçekten de yöneticinin karar verme biçimi örgütsel performansı etkilemektedir (Oyewobi vd., 2016: 718). Astley ve Ven (1983), karar vericilerin örgütsel performansta oldukça önemli etkiye sahip olduklarını öne sürmüştür. Karar vermenin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştıran, uluslararası yazında çok sayıda çalışma bulunmaktadır (ör: Fredrickson, 1985; Roseline ve Ademola, 2014; Asaari ve Razak, 2007). Pek çok araştırmacı karar verme ve örgütsel performans arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Rehman vd., 2012: 1309). Russ vd., (1996) sezgisel, bağımlı ve ani karar verme biçimlerinin performans algısını etkilemediğini, kaçınmacı ve rasyonel karar verme biçimlerinin performans üzerinde önemli etkisinin olduğunu saptamıştır. Kaçınmacı karar verme biçimi performans üzerinde olumsuz ve rasyonel karar verme biçimi ise olumlu etkiye sahiptir. Baum ve Wally (2003), stratejik karar vermenin firmanın tanınırlığı, finansal performans, çalışan bağlılığı ve örgütün gelişimi üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Rehman vd., (2012) rasyonel, bağımlı ve ani karar verme biçimlerinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu, kaçınmacı karar verme biçiminin örgütsel performans üzerinde negatif olarak etkili olduğunu ve sezgisel karar verme biçiminin örgütsel performans üzerinde etkili olmadığını saptamıştır. Oyewobi vd., (2016) karar verme biçimi ve örgütsel performans arasında bir ilişki olduğunu saptamıştır. Literatür bulgularından hareketle yöneticinin karar verme biçiminin çalışan performansı (bireysel performans) üzerinde etkili olduğu ileri sürülebilir. Dolayısıyla bu çalışmada yöneticinin karar verme biçiminin çalışan performansını etkilediği varsayılmış ve araştırma modeli bu doğrultuda şekillenmiştir.

Yönetim alanında merkezi bir role sahip olan çalışan motivasyonu, yöneticiler tarafından bütün düzeylerde performans denkleminin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir (Steers vd., 2004:379). Yani motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir ve motive olmayan personelin performans göstermesi beklenemez (Koçel, 2005: 633). Dolayısıyla çalışan performansını artırmak için motivasyon temel bileşendir (Khan vd., 2017: 2). Motivasyon çalışanların performansında oldukça hayati rol oynamaktadır (Baloch vd., 2016: 51) çünkü motivasyon performans ve verimlilik için tetikleyici bir faktördür (Uysal ve Yıldız, 2014: 837). Yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlar sonuçta örgüt performansının artmasını sağlayacaktır (Kachalla, 2014: 6). Çünkü çalışanların iş becerisi ne kadar yüksek olursa olsun, motivasyonları düşük ise performansları da düşük olacaktır (Mercanlioğlu, 2012: 4348). Literatürde motivasyonun performansı hedeflediği vurgulanmaktadır (Baloch vd., 2016: 49). Onay ve Ergüden (2011) örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının performans üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Baloch vd., (2016) motivasyon ve iş performansı arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aduo-Adjei vd., (2016) Gana'da sağlık çalışanlarının iş performansını üzerinde içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin etkili olduğunu saptamıştır. Khan vd., (2017) çalışan performansı üzerinde motivasyonun etkili olduğunu saptamıştır. Literatür bulgularından hareketle motivasyonun çalışan performansı (bireysel performans)

üzerinde etkili olduğu ileri sürülebilir. Dolayısıyla bu çalışmada motivasyonun çalışan performansını etkilediği varsayılmış ve araştırma modeli bu doğrultuda şekillenmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 5.1. Amaç ve Önem

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticinin karar verme biçiminin çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını ve varsa bu etkinin ne yönde olduğunu saptamaktır. Bu temel amaç dışında motivasyon ve performans arasında bir ilişki olup olmadığını ve eğer varsa ne yönde bir ilişki bulunduğunu ortaya koymak amaçlanmaktadır. Motivasyonun karar verme biçimleri-performans ilişkisinde aracılık etkisi olup olmadığını araştırılması çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Yöneticinin davranış ve tutumunun iş gören motivasyonu ve performansını etkilediği literatürde vurgulanmaktadır. Ancak yöneticinin en önemli yönetsel rollerinden biri olan karar verme davranışı konusunda önemli bir yeri olan karar verme biçiminin çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olup olmadığı konusunun ulaşılan literatürde araştırılmamış olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu üç kavram arasındaki etkileşimin ele alınmış olması çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır ve diğer yönden bu konuda ileri sürülen modelin ampirik olarak test edilmiş olması da ilgili literatürde önemli bir boşluğu işaret etmesi açısından çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca sağlık hizmetleri alanında yöneticilerin karar verme biçimlerinin önemine dikkat çekmesi ve söz konusu biçimlerin çalışanları nasıl etkileyeceğini ele alması bakımından da bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın sağlık sektöründe gerçekleştirilmesi uygun bulunmuştur. Çünkü insan kaynağı diğer sektörlerde önemli olduğu gibi sağlık sistemi için de iyi bir şekilde yönetilmesi ve elde tutulması gerekli olan son derece önemli bir konudur. Zira Dünya Sağlık Örgütü tarafından 2009 yılında yayınlanan raporda, sağlık işgücü sağlık sisteminin temel yapı taşlarından biri olarak ifade edilmiştir. Rapora göre, sağlık işgücü sağlık sisteminin sürdürülebilir kılınmasında ve hedeflenen sağlık ölçütlerinin elde edilmesinde sistemin temel varlıklarından biri olarak kabul edilmiştir (World Health Organization [WHO]. 2009). Sağlık çalışanları, sağlık hizmetlerinin sunulmasında hayati öneme sahiptir. Hastalar, sağlık hizmetini almak için hekime ve diğer sağlık çalışanlarına gitmektedir. Sağlık çalışanları olmadan sağlık sisteminin etkin olarak çalışabilmesi mümkün değildir. Sahip olunan yapı ve teknoloji sağlık çalışanlarının varlığıyla anlam kazanmakta ve değer yaratan araçlar haline gelmektedir. Hekimlerin yanı sıra diğer sağlık çalışanlarının hizmetin etkililiği ve kalitesi üzerindeki etkisi büyüktür. Hemşire, ebe, sağlık memuru vb. sağlık çalışanları hizmet sunum sürecinde oldukça önemli aktörlerdir. Dolayısıyla sağlık hizmetlerinin sunumunda sağlık çalışanlarının motivasyon ve performans düzeyi de oldukça önemlidir. Tabii olarak hastaların algıladığı hizmet kalitesi sağlık çalışanlarının motivasyon ve performans düzeyine, çalışanların performans düzeyinin de motivasyonlarına bağlı olduğu ifade edilebilir.

Sağlık çalışanlarının hizmet sunumu boyunca yüksek motivasyon ve performans düzeyi ile çalışması oldukça önemlidir. Zira sağlık hizmetleri, sağlık çalışanlarının hizmet sunumunda yapacağı hatalara karşı tolerans göstermemektedir. Diğer bir anlatımla, sağlık hizmetlerinde hatalar tolere edilemez. Ortaya çıkarabileceği olumsuz durumlardan dolayı çalışanların sağlık hizmeti sunumunu en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Motivasyon ve performans düzeyi düşük çalışanlar düşük kaliteli sağlık hizmeti üretimi anlamına gelmektedir. Düşük kalitede sağlık hizmeti ise hastalara yarar sağlamak yerine istenmeyen kötü sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedene sağlık çalışanlarının motivasyon ve performansları diğer sektörlerde hizmet sunan çalışanlara göre farklı bir konumda olup önemsenmesi gerekmektedir. Bu gerekçelerle araştırma sağlık sektöründe gerçekleştirilmiş ve araştırmanın evreni İzmir ilinde bir devlet hastanesinde aktif olarak çalışan 500 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Ulaşılması gerekli örneklem büyüklüğü 165 olmasına karşın (Baş, 2006: 47) bu çalışmada 147 sağlık çalışanına ulaşılabilmektedir. Elde edilen örneklem büyüklüğü ulaşılması gerekli örneklem büyüklüğünün %80'inden daha fazla olduğu için örneklem büyüklüğünün kabul edilebilir olduğu düşünülmüştür. Örneklem elde etmede en temel yöntemlerden biri olarak sıklıkla başvurulan ve kişilerin hazır bulunurluğu ve uygunluğuna dayanan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayca yapılabilmesi ve ucuz olması yöntemin güçlü yönlerini, örneklem elde etmede rastgelelik sağlanmadığı için evreni temsil etmede yetersiz olması ise zayıf yönünü oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yönteminin kullanılmasında sağlık çalışanlarının yoğun çalışmaları, hizmet sunumunu aksatmamak vb. gibi hizmetin kendi doğasından kaynaklı nedenler etkili olmuştur. Dolayısıyla bu çalışmanın amacına uygunluk göstermesinden ötürü örneklem elde etmede kolayda örnekleme yöntemi kullanılmasının uygun olduğu düşünülmüştür.

Çalışma için gerekli izin İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 2020/05-02 karar no ile Mayıs 2020 tarihle alınmıştır.



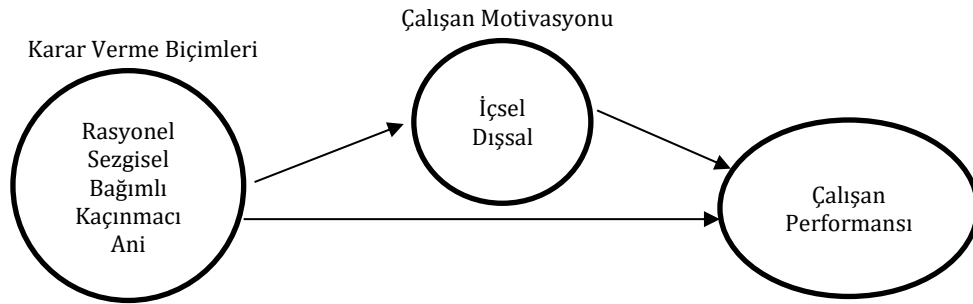
### 5.3. Teknik ve Yöntem

Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılmış ve araştırma amacına uygun bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Alan araştırmasında, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi, anket verilerinin elde edilmesinde ise dağıt-topla yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada elde edilen verileri tanımlamada frekans ve yüzde değerleri, verilerin merkeziliğini belirtmede ortalama, yaygınlığını belirtmede ise standart sapma ölçüleri kullanılacak, kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin araştırılmasında iç tutarlılık katsayısını hesaplamaya olanak sağlayan Cronbach's Alpha kullanılacaktır. Verilerin analizinde ve hipotezlerin test edilmesinde ise basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılacaktır. İstatistiksel anlamlılık için yanılma düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

### 5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada, ulaşılan literatüre dayanarak ileri sürülen model Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında ileri sürülen modele göre karar verme biçimleri (Rasyonel, Sezgisel, Bağımlı, Kaçınmacı ve Ani) araştırmanın bağımsız değişkenleri iken motivasyon ve performans bağımlı değişkenlerdir. Aracılık etkisinin araştırılmasında ise motivasyon moderatör değişken olarak kabul edilmiştir. Moderatör değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken tarafından etkilendiği durumlarda kullanılmaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin üçüncü değişkenin kontrol edilmesi sonucunda değişim gösterip göstermediğinin araştırılmasında moderatör değişkenler araştırmalarda sürekli olarak kullanılmaktadır. Karar verme biçimi ve performans ilişkisinde motivasyonun aracı rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen analiz yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada ileri sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Karar verme biçimlerinin motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Karar verme biçimlerinin performans düzeyi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Motivasyon düzeyinin performans düzeyi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Motivasyon düzeyinin karar verme biçimleri-performans ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

### 5.5. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu genel olarak dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm araştırmaya dahil olan katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik 11 adet sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm çalışanların yöneticilerinin karar verme biçimlerine ilişkin görüşlerini belirlemeye üçüncü bölüm çalışanların motivasyon düzeyini ve dördüncü bölüm ise çalışanların performans düzeyini belirlemeye yöneliktir.

*Karar verme biçimleri* ölçeği Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiş olup farklı alanlarda birçok çalışmada kullanılmıştır (Russ vd., 1996; Loo, 2000; Huldermen, 2003; Kao, 2005; Tekin ve Ehtiyar, 2010). Taşdelen (2002) doktora tezinde Scott ve Bruce'un (1995) geliştirdiği ölçeğin uyarlamasını yapıp kullanmıştır. Bu çalışmada karar verme biçimleri, Taşdelen'in (2002) uyarladığı hali uygun biçimde revize edilerek kullanılmış ve araştırılmıştır. Karar verme biçimleri ölçeği, rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve ani olmak üzere 5 boyuttan ve her bir boyut 5 ifadeden oluşmaktadır. Dolayısıyla ölçek toplamda 25 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipindedir. Çalışmada Rasyonel karar verme biçimi boyutunun iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ) 0.837; sezgisel karar verme biçiminin 0.887; bağımlı karar verme biçiminin 0.784; kaçınmacı karar verme biçiminin 0.883; ani karar verme biçiminin iç tutarlılık katsayısı 0.827 olarak

saptanmıştır ve boyutların güvenilirlik düzeyi yüksektir. Karar verme biçimi ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı ise 0.866'dır. Dolayısıyla ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksektir.

*Motivasyon*, Dündar vd., (2007) tarafından geliştirilen 9'u iç motivasyonu 15'i dış motivasyonu ölçen ve toplam 24 ifadeden oluşan ölçek kullanılarak araştırılmıştır. Ölçek Mottaz (1985), Brislin vd., (2005). Mahaney ve Lederer (2006)'in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak Dündar vd. (2007) tarafından 3'lü Likert tipte geliştirilmiştir. Bu çalışmada ise ölçek 5'li Likert tipte kullanılmıştır. İçsel motivasyon boyutunun iç tutarlılık katsayısı 0.895; dışsal motivasyon boyutunun ise 0.793'tür. Dolayısıyla boyutların güvenilirlik düzeyi yüksektir. Motivasyon ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0.880'dir. Bu nedenle ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

*Bireysel Performans*. Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından kullanılan 7 maddelik 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak araştırılmıştır. Söz konusu ölçek, Fuentes vd., (2004) ve Rahman -Bullock (2004) tarafından geliştirilen ve Göktaş (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan üç 7'li Likert Tipi Çalışan Performansı Ölçeği maddesi ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin dört maddesi kullanılarak Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından geliştirilmiş ve geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra kullanılmıştır. Bu çalışmada da ölçek aynen kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ) 0.865 olduğundan ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksektir.

Katılımcılardan Likertli ölçeklerde yer alan ifadeleri 1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Orta Düzeyde Katılıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlamaları istenmiştir.

## 6.BULGULAR

Verileri özetlemede frekans (sıklık) ve yüzde (%) değerleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi Spearman korelasyon katsayısı ile araştırılmıştır. Verilerin analizinde basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı özellikler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Özellikler (n=147)

Değişkenler	n	%	Değişkenler	n	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Kadın	95	64.6	Evli	87	59.2
Erkek	52	35.4	Bekâr	60	40.8
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Düzeyi</b>		
18-25	24	16.3	Lise	0	0
26-30	28	19.0	Ön lisans	24	16.3
31-35	32	21.8	Lisans	28	19.0
36-40	28	19.0	Yüksek Lisans	70	47.6
41 ve üzeri	35	23.8	Doktora	25	17.0
<b>Kıdem</b>			<b>Bu kurumda çalışma süresi</b>		
1-5 yıl	46	31.3	1-5 yıl	89	60.5
6-10 yıl	25	17.0	6-10 yıl	23	15.6
11-15 yıl	24	16.3	11-15 yıl	19	12.9
16-20 yıl	17	11.6	16-20 yıl	8	5.4
21 yıl ve üzeri	35	23.8	21 yıl ve üzeri	8	5.4
<b>Statü</b>					
Yönetici	13	8.8			
Hekim	9	6.1			
Sağlık memuru	11	7.5			
İdari Personel	9	6.1			
Hemşire	63	42.9			
Diğer	42	28.6			
İdari göreviniz var mı?			Evli	30	20.4
			Hayır	117	79.6
Mezuniyetiniz sağlık alanında bir bölümle mi ilgili?			Evli	106	72.1
			Hayır	41	27.9
Çalıştığım kurumda yönetimin sergilediği tutum motivasyonumu etkiler			Evli	137	93.2
			Hayır	10	6.8
Çalıştığım kurumda yönetimin sergilediği tutum performansımı etkiler			Evli	131	89.1
			Hayır	16	10.9

Katılımcıların %64.6'sı (95 kişi) kadın. %59.2'u (87 kişi) evli. %35.3'ü (52 kişi) 30 yaş ve altında olup %64.6'sı (95 kişi) 31 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %16.3'ü (24 kişi) lise. %19.0'ı (28 kişi) lisans.

%47.6'sı (70 kişi) yüksek lisans. %17.0'ı (25 kişi) doktora eğitim düzeyindedir. Katılımcıların %8.8'i (13 kişi) yönetici. %6.1'i (9 kişi) hekim. %7.5'i (11 kişi) sağlık memuru. % 6.1'i (9 kişi) idari personel. %42.9'u (63 kişi) hemşire. %28.6'ı (42 kişi) diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %64.6'sı (95 kişi). 15 yıl ve altı kıdeme. %35.4'ü (52 kişi) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların %89'u (131 kişi) 15 yıldır. %10.8'i (16 kişi) 16 yıldan daha fazladır buldukları kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %20.4'ünün (30 kişi) idari görevi bulunmaktadır. %72.1'i (106 kişi) sağlık alanında bir bölüm mezunudur. %93.2'si (137 kişi) yönetimin tutumunun kendi motivasyonunu etkileyeceğini. %89.1'i (131 kişi) ise yönetimin tutumunun kendi performansını etkileyeceğini ifade etmiştir.

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki saçılım grafikleri ile incelenmiş ve doğrusallıktan sapmalar olduğundan Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır ve değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Değişkenlere İlişkin Spearman Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.Rasyonel</b>	<b>1</b>							
<b>2.Sezgisel</b>	.680*	<b>1</b>						
<b>3.Bağımlı</b>	.366*	.429*	<b>1</b>					
<b>4.Kaçınmacı</b>	-.181*	-.137	.172*	<b>1</b>				
<b>5.Ani</b>	-.016	.103	.188*	.364*	<b>1</b>			
<b>6.İçsel</b>	.409*	.420*	.354*	-.063	.101	<b>1</b>		
<b>7.Dışsal</b>	.353*	.363*	.143	.042	.170*	.440*	<b>1</b>	
<b>8.Performans</b>	.259*	.263*	.218*	-.060	.035	.608*	.223*	<b>1</b>

\*Korelasyon 0.05 önem düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Korelasyon matrisinden de anlaşılabilirliği üzere bağımsız değişkenler arasında yüksek derecede bir korelasyon yoktur ve en yüksek ilişki derecesi 0.68'dir. Performans ile kaçınmacı ve ani karar verme biçimleri değişkenleri arasındaki ilişki 0.05 önem düzeyinde anlamlı değildir. Busebeple karar verme biçimleri ve performans ilişkisinin saptanmasında bu iki değişken analize dahil edilmemiştir.

### 6.1.Yöneticinin Karar Verme Biçimi Performans İlişkisinde Motivasyonun Aracı Rolüne Yönelik Bulgular

Karar verme biçimi-motivasyon düzeyi ilişkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Karar Verme Biçimi-Motivasyon Düzeyi İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları ve %95 Güven Sınırları

Değişken	b <sub>j</sub>	S(b <sub>j</sub> )	BETA	VIF	%95 Güven Sınırları		t	p
					Alt Sınır	Üst Sınır		
<b>Sabit</b>	1.468	.254			.966	1.970	5.781	.000
<b>Rasyonel</b>	.221	.070	.324	2.319	.083	.360	3.151	.002
<b>Sezgisel</b>	.149	.075	.216	2.550	.002	.297	2.005	.047
<b>Bağımlı</b>	.072	.068	.091	1.591	-.061	.206	1.069	.287
<b>Kaçınmacı</b>	.037	.054	.052	1.318	-.071	.144	.676	.500
<b>Ani</b>	.114	.058	.149	1.255	-.001	.228	1.967	.051

N=147 s=0.53376 R= 0.597R<sup>2</sup>=0.356(F=15.591; p=0.000<0.05)

Bağımlı Değişken: Motivasyon

b<sub>j</sub>: Regresyon katsayıları

S(b<sub>j</sub>): Regresyon katsayılarının standart hatası

Karar verme biçimlerinin motivasyon üzerindeki etkisi genel olarak anlamlıdır (F=15.591; p=.000). Çoklu korelasyon katsayısı 0.597'dir; çoklu açıklayıcılık katsayısı 0.356'dır ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise 0.333'tür. Durbin-Watson istatistiği 2.108 olduğu için bağımsız değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığı anlaşılmıştır. Varyans Şişme Değerleri (VIF) de 10'un üzerinde olmadığı için bağımsız değişkenler arasında herhangi bir bağıntı yoktur. Karar verme biçimleri ve motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde diğer değişkenlerin varlığı halinde rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme biçimlerinin sırasıyla en önemli değişkenler olduğu anlaşılmıştır. Rasyonel ve sezgisel karar verme biçimlerine ilişkin regresyon katsayıları (b<sub>j</sub>) ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları (BETA) incelendiğinde bu durum kolaylıkla

anlaşılabilir. Diğer değişkenlerin varlığı halinde rasyonel karar verme biçimindeki 1 birimlik artış motivasyon düzeyinde 0.221'lik bir artış meydana getirmektedir ve en yüksek BETA katsayısına sahiptir; sezgisel karar verme biçimindeki bir birimlik artış motivasyon düzeyinde yaklaşık olarak 0.149'luk bir artış meydana getirmektedir ve ikinci en yüksek BETA katsayısına sahiptir. Diğer bağımsız değişkenlerin ise motivasyon düzeyi üzerine katkısı anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Modele dahil edilen değişkenler, motivasyon düzeyinin yaklaşık olarak %35.6'sını açıklamaktadır. Motivasyon düzeyinin yaklaşık olarak %64.4'ü ise model dâhil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu nedenle  $H_1$  hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Motivasyon-performans düzeyi ilişkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Motivasyon-Performans Düzeyi İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları ve % 95 Güven Sınırları

Değişken	$b_j$	S( $b_j$ )	BETA	VIF	% 95 Güven Sınırları		t	p
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit	1.366	.277	-	-	.818	1.914	4.926	.000
İçsel	.724	.069	.723	1.350	.588	.860	10.522	.000
Dışsal	-.049	.094	-.036	1.350	-.234	.136	-.523	.602
N=147		s=0.64408	R= 0.705R <sup>2</sup> =0.497(F=71.129; p=0.000<0.05)					

Bağımlı Değişken: Performans

Motivasyon düzeyinin performans düzeyi üzerindeki etkisi genel olarak anlamlıdır (F=71.129; p=.000). Çoklu korelasyon katsayısı 0.705'tir; çoklu açıklayıcılık katsayısı 0.497'dir ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise 0.490'dır. Durbin-Watson istatistiği 1.724 olduğu için bağımsız değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığı anlaşılmıştır. Varyans Şişme Değerleri (VIF) de 10'un üzerinde olmadığı için bağımsız değişkenler arasında herhangi bir bağıntı yoktur. Diğer değişkenin varlığı halinde içsel motivasyonun performans düzeyi üzerindeki etkisi anlamlıdır ve en önemli değişkendir (t=10.522; p=000). İçsel motivasyon değişkeninin regresyon katsayısı ve standartlaştırılmış regresyon katsayısı sırasıyla 0.724 ve 0.723 olup oldukça yüksektir. Diğer değişkenin varlığı halinde, içsel motivasyon düzeyindeki 1 birimlik artış performans düzeyinde 0.724'lük bir artış meydana getirmektedir. Dışsal motivasyon düzeyinin performans düzeyi üzerindeki etkisi anlamlı değildir (t=-.523; p=.602). Modele dâhil edilen değişkenler, performans düzeyinin yaklaşık olarak %49.7'sini açıklamaktadır. Performans düzeyinin yaklaşık olarak %50.3'ü ise modele dâhil edilmeyen diğer değişkenlerce açıklanmaktadır. Dolayısıyla  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Karar verme biçimleri-performans düzeyi ilişkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Karar Verme Biçimi-Performans Düzeyi İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları ve % 95 Güven Sınırları

Değişken	$b_j$	S( $b_j$ )	BETA	VIF	% 95 Güven Sınırları		t	p
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit	2.130	.296			1.544	2.716	7.188	.000
Rasyonel	.219	.103	.233	2.192	.016	.423	2.127	.035
Sezgisel	.129	.109	.136	2.400	-.086	.345	1.185	.238
Bağımlı	.199	.097	.182	1.425	.008	.390	2.058	.041
N=147		s=0.80590	R= 0.467R <sup>2</sup> =0.218(F=13.280; p=0.000<0.05)					

Bağımlı Değişken: Performans

Karar verme biçimlerinin performans düzeyi üzerindeki etkisi genel olarak anlamlıdır (F=13.280; p=.000). Çoklu korelasyon katsayısı 0.467'dir; çoklu açıklayıcılık katsayısı 0.218'dir ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise 0.201'dir. Durbin-Watson istatistiği 1.453 olduğu için bağımsız değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığı anlaşılmıştır. Varyans Şişme Değerleri (VIF) de 10'un üzerinde olmadığı için bağımsız değişkenler arasında herhangi bir bağıntı yoktur. Rasyonel karar verme biçiminin performans düzeyi üzerindeki etkisi anlamlıdır (t=2.127; p=.035). Regresyon katsayısı ve BETA katsayısı sırasıyla 0.219 ve 0.233'tür ve oldukça yüksektir. Bağımlı karar verme biçiminin performans düzeyi üzerindeki etkisi anlamlıdır (t=2.058; p=.041). Regresyon ve BETA katsayısı da sırasıyla 0.199 ve 0.182'dir ve yüksektir. Diğer değişkenlerin varlığı halinde, rasyonel karar verme biçiminde her bir birimlik artış performans düzeyinde 0.219'luk; bağımlı

karar verme biçimindeki her bir birimlik artış ise performans düzeyinde 0.199'luk bir artış meydana getirmektedir. Diğer değişkenlerin performans düzeyi üzerindeki etkisi anlamlı değildir ( $p>0.05$ ). Modele dâhil edilen değişkenler, performans düzeyinin yaklaşık olarak %21.8'ini açıklamaktadır. Performans düzeyinin yaklaşık olarak %78.2'si ise modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Dolayısıyla  $H_2$  hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Karar verme biçimi-motivasyon-performans düzeyi ilişkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Karar Verme Biçimi-Motivasyon-Performans Düzeyi İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları ve % 95 Güven Sınırları

Değişken	$b_j$	S( $b_j$ )	BETA	VIF	% 95 Güven Sınırları		t	p
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit	1.364	.347	-	-	.678	2.049	3.935	.000
Rasyonel	.043	.089	.045	2.494	-.133	.219	.480	.632
Sezgisel	.022	.092	.024	2.623	-.160	.205	.243	.808
Bağımlı	.026	.086	.024	1.711	-.144	.196	.302	.763
Kaçınmacı	-.024	.067	-.025	1.345	-.157	.108	-.364	.716
Ani	-.011	.072	-.010	1.290	-.153	.131	-.151	.880
İçsel	.682	.081	.681	1.815	.523	.842	8.447	.000
Dışsal	-.060	.099	-.044	1.474	-.256	.135	-.610	.543

N=147 s=0.65209 R= 0.709R<sup>2</sup>=0.502(F=20.038; p=0.000<0.05)

Bağımlı Değişken: Performans

Karar verme biçimleri ve motivasyon düzeyinin performans düzeyi üzerindeki etkisi genel olarak anlamlıdır (F=20.038; p=.000). Çoklu korelasyon katsayısı 0.709'dur; çoklu açıklayıcılık katsayısı 0.502'dir ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise 0.477'dir. Durbin-Watson istatistiği 1.712 olduğu için bağımsız değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığı anlaşılmıştır. Varyans Şişme Değerleri (VIF) de 10'un üzerinde olmadığı için bağımsız değişkenler arasında herhangi bir bağıntı yoktur. İçsel motivasyon düzeyinin performans düzeyi üzerindeki etkisi anlamlıdır (t=8.447; p=.000). Diğer değişkenlerin varlığı halinde, içsel motivasyon düzeyinde gerçekleşen her 1 birimlik artış performans düzeyinde 0.682'lik bir artış yaratmaktadır. Diğer değişkenlerin performans üzerindeki etkisi anlamlı değildir ( $p>0.05$ ). Modele dâhil edilen değişkenler, performans düzeyinin yaklaşık olarak %50.2'sini açıklamaktadır. Performans düzeyinin yaklaşık olarak %49.8'i ise modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Karar verme biçimleri, performans düzeyinin %22.3'ünü açıklamaktadır ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ise 0.195'tir. Modele dâhil edilen değişken(ler) bağımlı değişken ile ilgili ise düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri artış gösterir. Karar verme biçimleri-performans ilişkisinde modele dahil edilen içsel ve dışsal motivasyon değişkenleri performans düzeyi üzerinde etkili olduğundan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0.195'ten 0.477'ye yükselmiştir ve modele dahil edilen değişkenlerin performans düzeyinin yaklaşık olarak %50.2'sini açıkladığı saptanmıştır. Dolayısıyla motivasyon düzeyi değişkeninin karar verme biçimi-performans düzeyi ilişkisinde aracılık etkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu nedenle  $H_4$  hipotezi tamamen desteklenmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Karar verme, pek çok değişkenden etkilenen ve özellikle sürecin çözüm alternatiflerinin belirlendiği aşamada yönetici yetenek, yaratıcılık ve farklılıklarının ortaya çıktığı fakat en nihayetinde son aşama olan alternatiflerden birinin seçiminde de yöneticinin bilgi, tecrübe ve sezgilerinin büyük rol oynadığı bir nitelik göstermektedir. Yalnızca bilgi veya tecrübenin yeterli olmadığı karar verme davranışı aynı zamanda yöneticinin sanatını ortaya koyduğu en önemli yönetsel rollerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel hayatta yöneticinin yaptığı işin büyük bir kısmını oluşturan ve dolayısıyla vaktinin büyük kısmını alan karar verme etkileri itibariyle örgütler için oldukça büyük öneme sahiptir. Yöneticinin verdiği kararın hızı, kalitesi, doğruluğu gibi unsurlar örgütün bugünüde olduğu gibi geleceğinde de büyük etki yaratmaktadır. Yönetici kararlarının etkilediği önemli unsurlardan ikisi de çalışan motivasyonu ve çalışan performansınıdır. Yönetici kararlarında etkili olan unsurlar arasında ise karar verme biçimi önemli yer tutmaktadır. Rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve ani karar verme stilleri olmak üzere beş farklı karar verme biçimi olduğu kabul edilmektedir.

Bu çalışmada örgütsel hayatta oldukça önemli yer tutması sebebiyle yöneticilerin karar verme biçimlerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi ve karar verme biçimleri-performans ilişkisinde motivasyon düzeyinin aracılık etkisi araştırılmıştır.

Çalışmada genel olarak yöneticinin karar verme biçiminin motivasyon üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Rasyonel ve sezgisel karar verme biçiminin motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu ancak bağımlı, kaçınmacı ve ani karar verme biçimlerinin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konmuştur. Dolayısıyla rasyonel ve sezgisel karar verme biçimi motivasyonu artırmaktadır. Bu bulgu literatürde karar verme biçiminin motivasyon üzerinde etkili olabileceği varsayımını desteklemektedir (Russ vd., 1996; Pohankova, 2010).

Çalışmada ayrıca yöneticinin karar verme biçiminin çalışan performansını etkilediği ortaya konmuştur. Rehman vd.,(2012), rasyonel, bağımlı ve ani karar verme biçimlerinin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini, kaçınmacı karar verme biçiminin performans üzerinde zayıf bir negatif etkisinin olduğunu ve sezgisel karar verme biçiminin performans üzerinde bir etkisinin olmadığını saptamıştır. Bu çalışmada da benzer biçimde rasyonel ve bağımlı karar verme biçimleri performans üzerinde etkili ancak sezgisel, kaçınmacı ve ani karar verme biçimleri performans üzerinde etkili değildir. Dolayısıyla rasyonel ve bağımlı karar verme biçimleri performansı olumlu yönde etkilemektedir. Karar verme biçiminin performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan bu sonuç literatürü genel olarak destekler niteliktedir. (Rehman vd., 2012; Oyewobi vd., 2016).

Motivasyon ve performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. İçsel motivasyon performansı artırıcı bir etkiye sahipken dışsal motivasyonun performans üzerinde bir etkisi yoktur. Dolayısıyla motivasyon performansı artırıcı bir araç olarak kullanılabilir ki bu literatür bulgularını destekler bir sonuçtur. Literatürde motivasyonun performansın belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir (Steers vd., 2004; Koçel, 2005; Onay ve Ergüden, 2011; Baloch vd., 2016; Khan vd., 2017).

Karar verme biçimleri ve motivasyon düzeyinin performans düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Karar verme biçimleri ve performans arasındaki ilişkide motivasyonun aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla yöneticinin karar verme biçimi ve çalışan performansı ilişkisinde motivasyon aracılık etkisine sahiptir.

Yöneticinin karar verme biçiminin motivasyon ve performans üzerinde; motivasyonun performans üzerinde etkili olduğu ve ayrıca motivasyonun karar verme biçimi ve performans ilişkisinde aracılık etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Bu bulguların her zaman daha yüksek performans hedefi güden yönetici ve örgütler için kullanışlı olduğu düşünülmektedir. Zira performans düzeyi üzerinde her şeyden önce yöneticinin karar verme biçimi ve ayrıca motivasyon etkilidir. Yöneticinin karar sürecinde motivasyon ve performansı gözeterek daha etkin olması ve öncelikle içsel motivasyon unsurlarına ağırlık vermesi performans artırımında yararlı olabilecektir.

Özellikle en önemli girdi ve çıktının insan olduğu sağlık sektörü gibi sektörlerde bulguların değerlendirilmesi önemli görülmektedir. Günümüzde oldukça dinamik bir ortamda faaliyet gösteren sağlık kurumlarının sürdürülebilir kârlılık ve gelişim hedeflerinin çalışanların motivasyon düzeyinin geliştirilerek performans düzeyinin iyileştirilmesi yoluyla gerçekleştirilebileceği değerlendirilebilir.

Çalışmanın farklı özellikler gösteren değişik sektörlerde tekrarlanarak bulguların karşılaştırılması konuyla ilgili daha derin bilgilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aduo- Adjei, K., Emmanuel, O. ve Forster, O. M. (2016), "The Impact of Motivation on the Work Performance of Health Workers (Korle Bu Teaching Hospital): Evidence From Ghana", *Hospital Practices and Research*, 1(2), 47-52.
- Amabile, T. M. (1993), "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace", *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Asaari, M. H. A. H. ve Razak, R. C. (2007), "Strategic Decision Making Practices and Organization Performance: A Conceptual Perspective of Malaysian Organizations", *2007 Oxford Business & Economics Conference*, June 24-26 2007, Oxford University, The Proceeding of Oxford Business and Economic Conference, 1-14.
- Astley, W. G. ve Van de Ven, A. H. (1983), "Center Perspective and Debates in Organizational Theory". *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
- Atkinson, J. W. (1964), *An Introduction to Motivation*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Baloch, S., Shafi, M., Baloch, M. A., Memon, A. S. ve Fatima, H. (2016), "The Influence of Motivation on Performance of Public Sector Employees", *GSTF Journal on Business Review*, 4(4), 29-33.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baş, T. (2006), *Anket Nasıl Hazırlanır. Uygulanır. Değerlendirilir* (4. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Baum, J. R. ve Wally, S. (2003), "Strategic Decision Speed and Firm Performance", *Journal of Strategic Management*, 24(11), 1107-1129.
- Bhuiyan, A. H. (2010), "Employee Participation in Decision Making in Rmg Sector of Bangladesh: Correlation with Motivation and Performance", *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, 5(2), 122-132.
- Bingöl, D. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Blumberg, M. ve Pringle, C. D. (1982), "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for A Theory of Work Performance", *The Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (2013), *Çağdaş İşletme* (14. Baskı), (A. Yalçın, G. Gümüştekin, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Brief, A. P. ve Aldag, R. J. (1977). "The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity", *The Academy of Management Review*, 2(3), 496-500.
- Brislin, R. W., MacNab. B., Worthley. R., Kabigting, F. ve Zukis, B. (2005), "Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison", *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104.
- Büte, M. (2011), "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. ve Sager, C. (1993), "A Theory Of Performance", (Ed.) N. Schmitt ve W. Borman. *Personnel Selection in Organisations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Çöl, G. (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007), "İçsel ve Dışsal Motivasyon İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Efil, İ. (1999), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ertürk, M. (2011), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (8. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Fredrickson, J. W. (1985), "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes", *Academy of Management Journal*, 28(4), 821-843.
- French, R., Rayner, C., Reers, G., Rumbles, S., Schermerhorn, J., Hunt, J. ve Osborn, R. (2011), *Organizational Behavior* (2nd Edition), John Wiley & Sons. Ltd.

- Galotti, K. M., Ciner, E., Altenbaumer, H. E., Geerts, H. J., Rupp, A. ve Woulfe, J. (2006), "Decision-Making Styles in A Real-Life Decision: Choosing A College Major", *Personality and Individual Differences*, 41(4), 629-639.
- Ghaleno, R., Pourshafei, H., Asadi, Y.ve Mohammad, R. (2015) "Decision Making Styles of Managers and Its Relation with Their Job Performance in High Schools of Birjand City Fatemeh", *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 471-481.
- Greenberg, J. ve Baron, A. R. (2003), *Behaviour in Organisations*, Prentice Hall, 8, 188-215.
- Herzberg, F. (1987), "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, 5-16.
- Hodgkinson, C. (2008), *Yönetim Felsefesi*. (Anıl. İ. ve Doğan. B., Çev. Ed.), İstanbul: Beta Yayınları.
- Isen, A. M. ve Reeve, J. (2005), "The Influence of Positive Affect on Intrinsic and Extrinsic Motivation: Facilitating Enjoyment of Play, Responsible Work Behavior, and Self-Control", *Motivation and Emotion*, 29(4), 297-325.
- Kachalla, B. (2014), "Review of the Role of Motivation on Employee Performance", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(17), 39-48.
- Khan, Z., Khan, A. S. ve Khan, I. (2017), "Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Including the Moderating Role of Motivation: A Survey of Commercial Banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan", *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 5(1), 1-9.
- Kian, T. S. ve Yusoff, W. F. W. (2015), "Intrinsic-Extrinsic Motivation Revisited: Exploring Their Definitions", *International Journal of Management Sciences*, 6(3), 136-140.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *The Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği* (10. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Latham, G. ve Pinder, C. (2005), "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516.
- Legault, L. (2016), "Intrinsic and Extrinsic Motivation", (Ed.) V. Zeigler-Hill ve T. Shackelford. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. New York: Springer.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2004), "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for The Twenty-First Century", *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Loo, R. (2000), "A Psychometric Evaluation of the General Decision-Making Style Inventory", *Personality and Individual Differences*, 29(5), 895-905.
- Mahaney, R. C. ve Lederer, A. L. (2006), "The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success", *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012), "Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Mottaz, C. J. (1985), "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2011), "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa- Sosyal Güvenlik Kurumu", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.
- Oyewobi, L. O., Windapo, A., Bamidele, R. ve James, O. (2016), "Relationship Between Decision-Making Style, Competitive Strategies and Organizational Performance Among Construction Organizations", *Journal of Engineering, Design and Technology*, 14(4), 713-738.
- Pinder, C. C. (2008), *Work Motivation in Organizational Behavior* (Second Edition), New York: Press Taylor&Francis Group.
- Pohankova, A. (2010), "Motivation and Decision-Making Process in Managing Change Within the Organization", *Human Resources Management & Ergonomics*, 4(2), 125-133.



- Rahimi, M., Barkat, G. ve Atari, Y. (2014), "A Study of Relationship Between Cultural Intelligence and Decision Making Styles of High School Principals in Izeh County", *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(6), 1-5.
- Rehman, R. R., Khalid, A. ve Khan, M. (2012), "Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence", *World Applied Sciences Journal*, 17 (10), 1308-1315.
- Rigby, C. S., Deci, E. L., Patrick, B. C. ve Ryan, R. M. (1992), "Beyond the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Self-Determination in Motivation and Learning", *Motivation and Emotion*, 16(3), 165-185.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013), *Örgütsel Davranış* (14. Baskı), (İ. Erdem. Çev.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Robbins, S. P., Dacenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013), *Yönetimin Esasları, Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (8. Baskı), (A. Öğüt. Çev. Ed.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Russ, F. A., McNeilly, K.M. ve Comer, J. M. (1996), "Leadership. Decision Making and Performance of Sales Managers: A Multi-Level Approach", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(3), 1-15.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Schoemaker, P. ve Russo, E.J. (1993), "A Pyramid of Decision Approaches", *California Management Review*, 36(1), 9-31.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1995), "Decision-Making Style: The Development and Assessment of A New Measure", *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004), "Introduction to Special Topic Forum the Future of Work Motivation Theory", *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Suliman, A.M.T. (2001), "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context", *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010), "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının. Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2016), *Yönetim ve Organizasyon* (18. Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tat, H. H., Chin, T. A., Hooi, P. S. ve Rasli, A. (2011), "Situational Factors and Intuitive Decision Style Among Academicians", *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 231-236.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A. ve Eğilmez, Ç. (2016), "Sosyal Destek, İşe Yabancılaşma ve İş Stresinin İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 683-694.
- Thunholm, P. (2004), "Decision-Making Style: Habit. Style or Both?", *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931-944.
- Tınaz, P. (1999), "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5(1). 389-406.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010), "Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Uysal, H. T. ve Yıldız, M. S. (2014), "İş Gören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 835-849.
- WHO (2009) System Thinking for Health System Strengthening.  
[http://apps.who.int/iris/bitstream/10665.44204.1.9789241563895\\_eng.pdf?ua=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665.44204.1.9789241563895_eng.pdf?ua=1). (12.10.2017).