

# **YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAMU VE ÖZEL HASTANELERİNDE BİR UYGULAMA<sup>(1)</sup>**

**Rahime Dilek KOÇAK<sup>(2)</sup>**

**Haşim ÖZÜDOĞRU<sup>(3)</sup>**

## **ÖZET**

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı ve büyük rekabetin yaşandığı günümüzde, yöneticilerin işletmenin hedeflerine ulaşabilmesinde önemli rolleri vardır. Bunu sağlamak için yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip kişiler olması ve çalışanların motivasyonuna ve performansına önem vermeleri gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı, temel liderlik özellikleri dikkate alındığında, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini saptamaktır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansını etkilediği görülmüştür. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik özellikleri arttıkça çalışanların motivasyonun da artmaktadır. Yöneticilerin liderliği ile çalışanların performansı arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu, çalışanların motivasyonundaki artış ile yüksek performans göstermeleri arasında bir ilişki olduğu hipotezi doğrulanmıştır. Hastanelerin kamu ya da özel hastane olması koşulunda liderliğin, çalışan motivasyonu ve performansında farklılık göstermediği görülmüştür. Bulgular doğrultusunda, hastane yönetiminin liderlik eğitimi almaları önerilmektedir. Hastane işletmelerinde verimli çalışan, eğitimlerini bu doğrultuda almış insan kaynakları ekibinin oluşturulması gereklidir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, motivasyon, performans

<sup>1</sup>G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul edilmiştir.

<sup>2</sup>G.Ü. ,İşletme Eğitimi, Yüksek Lisans mezunu, er\_dilek@yahoo.com

<sup>3</sup> G.Ü. ,Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi (Yrd.Doç.Dr.), hozudogru@gazi.edu.tr

# **THE EFFECTS OF LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF THE EXECUTIVES ON THE EMPLOYEES' MOTIVATION AND PERFORMANCE: A STUDY OF PUBLIC AND PRIVATE HOSPITALS**

## **ABSTRACT**

Executive shave important roles on management store ach their targets in now a days, where huge contentions are happening and technological developments are growing up rapidly. Toobtain this, executives should have leader ship characteristics and shouldc are on the motivation and performance of the employee. The purpose of this research is to questionnaire the existance of motivation and performance effects of the leader ship characteristics of executives on the employees when the basic leader ship characteristics are considered. In the conclusion of there search, it is observed that the leader ship characteristics of the executives effects the motivation and performance of the employees. Performing leader shipin crease enabled the in crease of motivation of the employees. The hypothesis is confirmed as there is a strong one way correct relationship between leadership of the executives and the employees performing high performance. It is observed that underconditions of the hospitals being publicor private, leader ship does not differeniate themotivation and performance of the employees. According to the findings it is suggested for the hospital management to take leader ship education. Under the conditions human resource steam have to be published in the hospital management who are educated and working effectively.

**KeyWords:**Leadership, motivation, performance

## **GİRİŞ**

Liderlik konusu günümüzün rekabet ortamında oldukça önemli hale gelmiştir. Artık örgütlerin başarısını etkileyen en önemli unsurlar arasında liderlik, motivasyon ve performans gelmektedir. Liderlerin ve yöneticilerin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına,

bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ve performans çok yakından ilgilidir. Motive olmayan kişilerin performans göstermeleri beklenmemelidir (Teke, 2009:1).

Hastanelerde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak hastanenin gelişmesi için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkeli liderlerin varlığı hayati derecede önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmek için, hastane yöneticilerinin etkili bir biçimde liderlik yapabilmelerine katkı sağlayabilecek olan nitelik ve özelliklerin belirlenmesi gereklidir (Karahana,2008:147). Çünkü hastane çalışanlarının motivasyonunu ve performansını etkileyen temel faktörlerden birisi de yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Motive olmayan çalışanların iyi performans göstermeleri beklenmemelidir. Tüm bunlar göz önüne alındığında yöneticilerin liderlik özellikleri ile motivasyon ve performans arasında direkt bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir.

### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırmanın amacı, Yöneticilerin temel liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmada amaca yönelik olarak test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Yöneticilerin liderlik özellikleri çalışanların motivasyonunu ve performansını etkilemektedir.

H2: Çalışanların motivasyonlarındaki artış ile yüksek performans göstermeleri arasında bir pozitif yönlü ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi hastane türüne göre farklılık göstermemektedir.

Yöneticiler işletmenin amaçlarına ulaşmasında oynadıkları rol yadsınamayacak derecede önemlidir. Bu nokta dikkate alındığında yönetici de olması gereken önemli bir vasıf liderliktir ki bu durum sadece günümüzde karmaşık yapılar alan örgütler için geçerli değildir. Liderlik tarih boyunca önemini taşımıştır. Kuşkusuz iyi bir yöneticiden beklenen liderlik vasıfları içinde çalışanı motive edebilme yetisi vardır. Motive olan çalışanın yüksek performans göstermesi beklenen bir durum olacaktır. Yüksek performans gösteren çalışanın ise örgüte katkıları kuşkusuz ki olumlu yönde olacaktır.

## 2.HASTANE KAVRAMI

Hastaneler tanımlanırken zorunlu olarak işlevlerden söz edilmiştir. Günümüzde bu işlevler genellikle, "hasta ve yaralıların tedavisi", "eğitim" "araştırma ve geliştirme" ile "toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma olarak sınıflandırılmaktadır (Seçim, 1991). Hastanenin girdileri hastalar, insan gücü, malzeme, fiziksel ve parasal kaynaklardır. Çıktıları ise, hasta ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet-içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimleri, ar-ge faaliyetleri ile toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunmadır (Korkmaz, 2008:41).

Hastanelerin temel amacı şöyle açıklanabilir: Etkili ve verimli sağlık hizmeti üretilmesi yoluyla toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesini sağlamak, hastalık için başvuran hastayı tekrar eski sağlığına kavuşturmak için hasta ve yaralıya tedavi edici hizmetler sunmak, hasta beklentilerini ve mutluluğunu sağlamaktır. (Seyfikli,2007:4).

## 3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI

Liderlik diğer birçok konuyla kıyaslandığında muhtemelen hakkında daha fazla yazılan, araştırılan ve tartışılan bir konu olmuştur. Yine de kendisine gösterilen bu ilgiye karşın hala tam olarak açıklanamayan bir kavram olarak kalmıştır (Luthans,1981). Yapılan bazı tanımlamalar ise şöyledir; Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Serinkan,2008:150-151). Diğer bir tanımlamada ise liderlik; gayeleri kabul ettirme ve o gayelerin yerine getirilmesi için onları içtenlikle çalıştırma kabiliyetidir. Etkili lider; hem kendi, hem de astlarının ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerilerine zaman ve nerede kullanması gerektiğini bilen duyarlı ve bu esnekliğe sahip kişidir (Ertürk, 2000:151-152).

İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar, yönetici kavramından astların işlerinden sorumlu kimse, yani "patron" anlaşılırdı. Yönetim ise "bir mevki, bir güçtü".1950'lerden sonra bu tanım; "Yönetim, insanların performansından sorumludur." Şekline dönüştü. Oysa Drucker'e göre bugün yönetici tanımı "bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur." biçiminde anlaşılmaktadır. Cicero, yöneticilikle ilgili olarak; " Bir örgüt yöneticisi rasgele seçilirse, kaptanı, yolcular arasından kura ile seçilen bir gemi kadar çabuk batar." demektedir. Ayrıca, Atatürk'te bu konuda; "Toplumsal çürümenin temelinde, toplumsal kalkınmanın temelinde de yöneticilerin tavrı yatar" demekle yöneticiliğin çok önemli bir görev olduğunu vurgulamaktadır (Şahingöz, 2007).

### **3.1.Yöneticinin Liderlik Özellikleri**

Bir yöneticinin temel görevi; örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu nedenle bir yöneticide yöneltme yeterliğine ilişkin bazı liderlik özelliklerinin bulunması gerekir. Bir yöneticide bulunması gereken liderlik özelliklerini şu şekildedir; Kendisini izleyenlerden daha yüksek kişilik özelliklerine sahip olmalı, personel ile yeterli sıklıkta etkileşimde bulunmalı, ortamın koşullarına göre davranabilmeli ve gücünü her zaman personeli çalışmaya motive edecek biçimde kullanmalı, çalışma ortamında personelin karara katılmasına imkânsağlamalıdır. Alan yazarları bulunmaması gereken özellikler üzerinde de durmuşlardır. Bu özellikler de şöyle sıralanmaktadır; Taraf tutma, anlayış noksanlığı, kararsızlık, etki altında kalma, korku, ileriye görememe.

Liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı birbirine karıştırılmamalıdır. Liderin karar sürecinde en büyük payı alması gerekmez, aynı şekilde bu payın az olması da liderliğe zarar getirmez. Liderler büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar (Sünbül, 2005:28).

### **4. MOTİVASYON VE PERFORMANS KAVRAMLARI**

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçede güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir (Yurdakul,2007:40).Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Cüceloğlu, 1999:229).Davranışa enerji ve yön veren süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir.

Örgüt açısından motivasyon, örgütün herhangi bir üyesini çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2005:13).

Performansın kesin bir tanımını yapmak zordur. Farklı süreçlere göre farklı farklı anlamlar alabilir. Aynı zamanda çok boyutludur ve performansa etki eden pek çok faktör vardır. Hertanım, bir kısım içerik ve kapsamı dışarıda bırakabileceğinden, performansın tam bir tanımını da yapmak güçtür (Çalık,2003:7).

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda işgörenlerin performansının güçlü ya da zayıf olmasından, örgüt de etkilenecektir. Örgütün

performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, işgörenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır (Çalık,2003:8).

## 5. YÖNTEM

Araştırma anket yöntemiyle yapılmıştır. Bu araştırma, hastanelerdeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tarama modelinde bir araştırmadır.

Araştırmanın çalışma evrenini Ankara ili sınırları içinde faaliyet gösteren Kamu ve Özel Hastaneler oluşturmaktadır. Ankara ili sınırlarında faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ve çalışanların motivasyonuna ve performansına ne derece etki sağladıkları uygulanacak anket yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın evrenini 40 kamu ve 26 özel olmak üzere toplam 66 hastanenin çalışanları oluşturmaktadır.

Örnekleme tekniği olarak küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik iki aşamalıdır. Birinci aşamada 66 hastane içerisinde 11 tanesi basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. İkinci aşamada, bu hastanelerde çalışan birey sayıları ile orantılı olacak şekilde anket uygulanacak kişiler basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

**Tablo 1:** Hastanelerdeki Çalışan Sayıları ve Anket Uygulanan Kişi Sayıları

Hastane Adı	Çalışan sayısı	Anket uygulanan kişi sayısı
Gölbaşı Hasvak Devlet Hastanesi	177	22
GATA	9760	40
Numune Hastanesi	2337	53
Ulucanlar Göz Eğitim Araştırma Hastanesi	242	25
Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon E.A.H.	391	30
Özel TOBB-ETÜ Hastanesi	650	30
Özel Çankaya Hastanesi	150	25
Özel Kavaklıdere Umut Hastanesi	238	25
Özel 100.Yıl Hastanesi	252	20
Özel Kudret Göz Hastanesi	103	20
Özel Çağ Hastanesi	150	22
Özel Güven Hastanesi	1000	28

Veri toplama aracı demografik sorulardan ve liderlik ölçeğinden oluşmaktadır. Toplam 38 maddeden oluşan ölçek; Liderlik, Motivasyon ve Performans olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Liderlik alt boyutunda 16 madde yer almaktadır. Bunlar; 1-16. maddelerdir. Motivasyon boyutu 17-27. maddelerden meydana gelmektedir. Performans alt boyutu ise 28-38. maddelerden oluşmaktadır. Liderlik ölçeği 5'li likert tipinde hazırlanmış olup kodlamalar 1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

## 6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ

Araştırmaya katılan bireylerin %39,4'ü erkek, %60,6'sı ise kadındır. Ayrıca araştırmaya katılan bireylerin %16,8'i 18–25 yaş aralığında iken %44,7'si 26–33 yaş aralığındadır. 34–41 yaş aralığında olan bireylerin oranı %23,2 iken 42 yaş ve üstünde olan bireylerin oranı %15,3'dür. Araştırmanın sonuçlarına göre lise ve dengi okullardan mezun olanların oranı %30,9 iken 2 yıllık yüksek okul mezunu olanların oranı %23,5'dir. 4 yıllık yüksek okul veya fakülte mezunu olan bireylerin oranı %30, yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olanların oranı %15,6'dır. Araştırmaya katılan bireylerin yaklaşık yarısı 1-5 yıl hizmet süresine sahiptir. 6–10 yıl arası hizmet süresine sahip bireylerin oranı %27,1 iken, 11 yıl ve üstü hizmet yılına sahip bireylerin oranı %23,2'dir. Katılımcıların %12,4'ü hekim, öğretim görevlisi, uzman veya asistan grubundadır. Hemşire, ebe veya sağlık memuru olan bireylerin oranı %28,2'dir. Şef, memur veya teknisyen kadrosunda bulunan bireylerin oranı %24,1 iken sekreter kadrosundaki bireylerin oranı %25'dir. Bireylerin %25'i diğer meslek gruplarına dâhildir.

Araştırmaya katılan bireylerin ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları incelendiğinde liderlik, motivasyon ve performans için verilen cevapların katılıyorum düzeyinde olduğu söylenebilir. Standart sapma değerleri de dikkate alındığında liderlik alt boyutu için verilen cevapların diğer alt boyutlara göre daha fazla değişkenlik gösterdiği yani daha heterojen olduğu, en homojen cevapların ise performans alt boyutu için verildiği söylenebilir (Tablo 2).

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan Bireylerin Ölçeğin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt boyut	N	$\bar{X}$	SS
Liderlik	340	3.52	0.80
Motivasyon	340	3.63	0.70
Performans	340	3.95	0.65

**Tablo 3:** Liderliğin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	Kareler toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	P
Regresyon	112.71	1	112.71	732.05	0.00
Artıklar	52.04	338	.15		
Toplam	164.74	339			

R=0.83, R<sup>2</sup>=0.68

Liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizinde liderliğin çalışan motivasyonunu etkilediği şeklindeki bir modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir [F(1,338)=732,05; p<0.05]. Ayrıca tablo alt bilgisinden de görüldüğü gibi liderlik ile motivasyon arasındaki korelasyon (ilişki) katsayısı 0.83 olarak elde edilmiştir (Tablo3). Bu değer liderlik ile motivasyon arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Burada aynı yönlü ilişkinin olması liderlik özellikleri arttıkça motivasyonun da arttığı şeklinde yorumlanabilir. Belirleme katsayısının 0.68 olarak elde edildiği görülmektedir. Bu değer, liderlik özelliklerinin motivasyon davranışlarının %68'ini belirlediğini ifade etmektedir. Birim katkıları daha net görebilmek için elde edilmiş regresyon katsayıları tabloda verilmiştir.

**Tablo 4:** Liderliğin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayıları

Model	B	St. Hata	t	P
(Sabit)	1.09	0.10	11.34	0.00
Liderlik	0.72	0.03	27.06	0.00

Yukarıdaki tabloya göre liderlik ile motivasyon puanları arasındaki matematiksel denklem  $\text{motivasyon} = 1.09 + 0.72(\text{liderlik})$  şeklinde verilebilir. Buna göre liderlik puanındaki 1 puanlık artışın motivasyon puanı üzerinde yaklaşık olarak 0.72 puanlık bir artış yarattığı söylenebilir (Tablo 4).

**Tablo 5:** Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	Kareler toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	P
Regresyon	70.39	1	70.39	334.40	0.00
Artıklar	71.14	338	.21		
Toplam	141.53	339			

R=0.71, R<sup>2</sup>=0.50



Liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizinde liderliğin çalışan performansını etkilediği şeklindeki bir modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir [ $F(1,338)=334,40$ ;  $p<0.05$ ]. Liderlik ile performans arasındaki korelasyon katsayısı  $R=0.71$  olarak elde edilmiştir. Bu değer liderlik ile performans arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Belirleme katsayısının 0.50 olarak elde edildiği görülmektedir. Bu ise bize, liderlik özelliklerinin performans davranışlarının %50'sini belirlediğini ifade etmektedir (Tablo5).

Aşağıdaki tabloya göre liderlik ile motivasyon puanları arasındaki matematiksel denklem  $\text{performans}=1.95+0.57(\text{liderlik})$  şeklinde verilebilir. Buna göre liderlik puanındaki 1 puanlık artış performans puanı üzerinde yaklaşık olarak 0.57 puanlık bir artış yaratmaktadır (Tablo 6).

**Tablo 6:** Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Katsayıları

Model	B	St. Hata	t	P
(Sabit)	1.95	0.11	17.27	0.00
Liderlik	0.57	0.03	18.29	0.00

Bağımlı Değişken: Performans

**Tablo 7:** Araştırmaya Katılan Bireylerin Liderlik Alt Boyutunun Hastane Türüne Göre Karşılaştırılması

Hastane	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Kamu	170	3.46	0.85	-1.37	0.17
Özel	170	3.58	0.74		

Tabloda bireylerin liderlik alt boyutuna ilişkin puanlarının hastane türüne göre farklılık göstermediği söylenebilir [ $t_{(338)}=-1.37$ ;  $p>0.05$ ] (Tablo 7).

**Tablo8:** Araştırmaya Katılan Bireylerin Liderlik Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Erkek	170	3.56	0.75	0.76	0.45
Kadın	170	3.49	0.83		

Tabloda bireylerin liderlik alt boyutuna ilişkin puanlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir [ $t(338)=0.76$ ;  $p>0.05$ ] (Tablo 8).

**Tablo 9:** Motivasyonun Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

	Kareler toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	P
Regresyon	76.3	1	76.3	395.24	0.00
Artıklar	65.2	338	0.19		
Toplam	141.53	339			

R=0.73, R<sup>2</sup>=0.54

Motivasyonun çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizinde motivasyonun çalışan performansını etkilediği şeklindeki bir modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir [F(1,338)=395,24; p<0.05]. Performans ile motivasyon arasındaki korelasyon katsayısı R=0.73 olarak elde edilmiştir. Bu değer performans ile motivasyon arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Belirleme katsayısının 0.54 olarak elde edildiği görülmektedir. Bu değer, motivasyonun çalışan performansının %54'ünü belirlediğini ifade etmektedir (Tablo 9).

**Tablo 10:** Motivasyonun Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi İçin Regresyon Katsayıları

Model	B	St. Hata	t	P
(Sabit)	1.48	0.13	11.69	0.00
Performans	0.68	0.03	19.88	0.00

Bağımlı Değişken: Performans

Performans ile motivasyon puanları arasındaki matematiksel denklem  $performans = 1.48 + 0.68(\text{motivasyon})$  şeklinde verilebilir. Buna göre motivasyondaki 1 puanlık artış performans puanı üzerinde yaklaşık olarak 0.68 puanlık bir artış yaratırken, motivasyondaki 1 puanlık azalış performans puanı üzerinde yaklaşık olarak 0.68 puanlık bir azalış meydana getirmektedir. Yani, motivasyon arttıkça performansın da arttığı, motivasyon azaldıkça performansın da azaldığı görülmektedir (Tablo 10).

## SONUÇ

Liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik analizde görülüyor ki liderlikle motivasyon arasında aynı yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum yöneticilerin sergiledikleri liderlik özelliklerindeki artış ile çalışan motivasyonunun da arttığı şeklinde yorumlanabilir. Liderlik özelliklerinin motivasyon davranışlarının %68'ini belirlediği görülmektedir bu da liderlik ile motivasyon arasında ne derece önemli bir ilişki olduğunu bize gösterir [F(1,338)=732.05; p<0.05] (Tablo 3,4). Yöneticinin astlarını motive etmesi, hem bireysel tatmin sağlarken hem de örgüt amaçlarının gerçekleş-

mesine katkıda bulunur. Çalışanların motivasyonunun sağlamlasında yöneticinin sergilediği liderlik rolü yadsınamayacak derecede önemlidir. Liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik analizler incelendiğinde görülüyor ki liderlik özellikleri çalışan performansının %50'sini belirliyor. Bu değer liderlik özelliklerinin çalışan performansına yönelik güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir [ $F(1,338)=334,40; p<0.05$ ] (Tablo5,6). Performans yönetimi sürecini etkileyen faktörler arasında yöneticilerin liderlik rolü bulunduğunu söyleyebiliriz. Yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları, çalışan motivasyonuna ve performansına olan etkisi Kamu veya özel hastane olmaları koşulunda da farklılık göstermemektedir.

Yoğun stres ve uzun çalışma saatleri altında çalışan hastane personelinin motivasyonunun ve performansının değişime açık ancak liderler tarafından belirleyici olduğu tespitine varılabilir [ $t_{(338)}=-1.37;p>0.05$ ] (Tablo 7).Çalışanların üstlerinin liderlik özelliklerinden, motivasyonlarının ve performanslarının liderlik boyutundan etkilenilişi cinsiyete göre farklılık göstermektedir [ $t(338)=0.76;p>0.05$ ] (Tablo8).Performans ile motivasyon arasındaki korelasyon katsayısı  $R=0.73$  olarak elde edilmiştir. Buradan performans ile motivasyon arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu göstermektedir. Belirleme katsayısının 0.54 olarak elde edildiği görülmektedir. Bu değer, motivasyonun çalışan performansının %54'ünü belirlediğini ifade etmektedir [ $F(1,338)=395,24; p<0.05$ ] (Tablo 9). Yani, motivasyon arttıkça performansın da arttığı, motivasyon azaldıkça performansın da azaldığı görülmektedir. Bu durum yüksek motivasyonun çalışanlar üzerinde yüksek performans sağladığını, düşük motivasyonun ise çalışanlar üzerinde düşük performansa sebep olduğunu gösterir (Tablo 10).

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde hastane yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyon ve performans düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu göstermektedir. Motivasyon ve performans çok yakından ilgilidir. Motive olmayan kişilerin performans göstermeleri beklenmemelidir. Bu çalışmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri çalışanların algılamalarına göre belirlenmiştir. Yöneticisini bir lider olarak görmek çalışanlar için olağan bir beklentidir. Yöneticilerin liderlik becerileri geliştikçe çalışanların performanslarına ve motivasyonlarına olumlu yönde yansıtacaktır. Çalışanların yöneticileri tarafından sevilmesi, kolay iletişim sağlayabilmeleri, takdir edilmeleri önemlidir. Çalışanları kararlara katılma imkanı sağlayan, dinleyen, destekleyen, güven veren liderlik özellikleri motivasyon açısından arzulanan

liderlik özellikleri olarak görülmeli ve bu yaklaşımların sergilenmesine ağırlık verilmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir. Buna yönelik düzenli empati toplantılarının yapılmasının motivasyona katkı sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin liderlik eğitimi almaları önerilebilir. İletişim becerilerinin geliştirilmesi en önemli unsurlardan biridir.

Hastaneler günümüzde her ne kadar teknolojik açıdan da gelişmiş olsalar da temelde insan gücü ve emeği yer almaktadır. Kendine özgü çalışma sistemi, farklı çalışma saatleri, insan ilişkileri ve sağlık unsuru gibi faktörlerin yer almasından dolayı hastane işletmeleri yönetimi zor kuruluşlardır.

Bu sebeple hastanelerde bulunan yöneticilerin hastane işletmesi eğitimi almaları önemlidir. Çalışanların performanslarının doğru değerlendirilebilmesi için performans yönetimine başvurulmalıdır. Bu bir yönetim sürecidir ve kurumun etkililiği ve genel amaçlara ulaşmada doğrudan etkiye sahiptir. Hastane işletmelerinde verimli çalışan, eğitimlerini bu doğrultuda almış insan kaynakları ekibinin oluşturulması gereklidir.

#### **KAYNAKÇA**

Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi, Beta Yayınları, (3.bs.), İstanbul.

Cüceloğlu, D. (1999), İnsan ve Davranışları: Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çalık, T. (2003), Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

Ertürk, M. (2000), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.

Hagemann, G. (1995), Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul.

Karahan, A. (2008), Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (X1), Afyon.

Korkmaz, S. (2008), Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarsus.

Luthans, F. (1981), Organizational Behavior, (3. bs.), McGrawhill Book Co., USA.

Paksoy, H.M ve (2008) Küreselleşme ve Liderlik, Serinkan C. (Ed.), Liderlik ve Motivasyon içinde (s.1-29), (1.bs), Nobel Yayınları, Ankara.

Seçim, H. (1991). Hastane Yönetim ve Organizasyonu:Türkiye'de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi,11 Ekim 2010'tarihindeMerih.net: <http://www.merih.net/m1/hastmod1.htm>, adresinden alındı.

Serinkan, C. (Ed.).(2008),Liderlik ve Motivasyon(1.bs.), Nobel Yayınları, Ankara.

Sünbül, M.A. (Ed.).(2005),Öğretmenin Dünyası,Odun Pazarı Belediyesi Yayınları, Eğitim Dizisi:3, s:28, Eskişehir.

Şahingöz, F. (2007),Yönetim ve Yönetici,7 Mayıs 2010 tarihinde Kırıkkale Milli Eğitim Müdürlüğü: [http://kirikkale.meb.gov.tr/egitim\\_uzerine/yonetim\\_ve\\_yoneticisi.pdf](http://kirikkale.meb.gov.tr/egitim_uzerine/yonetim_ve_yoneticisi.pdf) adresinden alındı.

Teke, A. (2009),Yöneticilik ve Motivasyon,5 Mayıs 2010 tarihinde <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri2009%20Ders%20Notlar%C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf> adresinden alındı.

Yılmaz, D. (2005),Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Motivasyon Faktörlerinin Ne Derece Kullanıldığının Belirlenmesi(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yurdakul, R. (2007), Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları, Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Werner, İ.(1993), Liderlik ve Yönetim, Vedat Ü.(Çev.), Rota Yayınları, İstanbul.