

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN HASTANELERİN KURUMSAL
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL HASTANELERE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Fuat YALMAN

Düzce, 2019

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN HASTANELERİN KURUMSAL
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL HASTANELERE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Fuat YALMAN

Danışman

Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN

Düzce

Şubat, 2019

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Fuat Yalman'a ait "Sağlık Yöneticilerinin Girişimci Kişilik Özelliklerinin Hastanelerin Kurumsal Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Özel Hastanelere Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

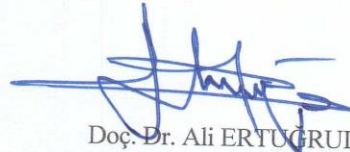
Tez Komisyonu:

Başkan : Prof. Dr. İsmail BAKAN
Üye : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN
Üye : Doç. Dr. Abdulvahap BAYDAŞ
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Murat BAYAT

İmza


Onay
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

21/02/2019


Doç. Dr. Ali ERTUĞRUL
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite ya da başka bir üniversite de başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını onurumla doğrularım.

Fuat YALMAN



ÖZET

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN HASTANELERİN KURUMSAL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL HASTANELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fuat YALMAN

Doktora Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN

Şubat, 2019, 375 Sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ile hastanelerin kurumsal performansları arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileşimleri tespit etmek ve doğrulayıcı karakterli modeller geliştirmektir.

Nicel araştırma yönteminin (*nicel araştırma deseni*) kullanıldığı araştırmada, veriler yüz yüze anket tekniği ile toplanmıştır (*değerlendirmeye alınan ve verilerin analizinde kullanılan toplam anket sayısı ise 430 dur*). Araştırmanın evrenini; *T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler* kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerin konuyla ilgili orta ve/veya üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada; betimleyici istatistikler, keşfedici faktör analizi, çoklu regresyon analizi, farklılık testleri, doğrulayıcı faktör analizi ve yol (*path*) analizi teknikleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21 ve AMOS 22 paket programları kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçları genel olarak İstanbul ilinde T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler kapsamında JCI Kalite ve Akreditasyon belgesine sahip olan ve bu belgeye sahip olmayan tüm özel hastanelerin orta ve/veya üst düzey yöneticilerinin bakış açılarını yansıtmaktadır.

Araştırmanın doğrulayıcı karakterli analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin girişimci kişilik profillerini en iyi düzeyde temsil eden girişimcilik özelliği, *risk alma*

eğiliminde olma özelliğidir. Yöneticilere göre bir hastanenin kurumsal performans düzeyini ortaya koyan en önemli boyutun ise *iç süreçler performansı* değişkeni olduğu tespit edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlere yönelik doğrudan ilişkiler (*ikili modeller*) çerçevesinde; yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan risk alma eğiliminde olma özelliklerinin, hastanenin kurumsal performansını tüm boyutlarıyla (*finansal performans-hasta hizmet performansı-iç süreçler performansı-öğrenme/gelişme performansı*) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Hastanelerin finansal performansını; girişimci kişilik özelliklerinden olan *risk alma eğiliminde olma* özelliğinin, anlamlı düzeyde ve pozitif yönde; *başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma* ve *içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma* özelliklerinin ise anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hastanelerin hasta hizmet performansını; girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma eğiliminde olma” özelliğinin, anlamlı düzeyde ve pozitif yönde; “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma” özelliğinin ise anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Hastanelerin iç süreçler performansını; girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma eğiliminde olma” özelliğinin, anlamlı düzeyde ve pozitif yönde; “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma” özelliğinin ise anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hastanelerin öğrenme/gelişme performansını; girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma eğiliminde olma”, “özgüvenli olma” ve “özerklik eğiliminde olma” özelliklerinin anlamlı düzeyde ve pozitif yönde; “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma” ve “yenilikçilik eğiliminde olma” özelliklerinin ise anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Yöneticileri, Girişimci Kişilik Özellikleri, Kurumsal Performans, Özel Hastaneler, İstanbul.

ABSTRACT

THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL PERSONALITY CHARACTERISTICS OF HEALTH MANAGERS ON CORPORATE PERFORMANCE OF HOSPITALS: A SURVEY ON THE PRIVATE HOSPITALS OPERATING IN ISTANBUL

Fuat YALMAN

Ph.D. Thesis

Department of Business

Supervisor: Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN

February, 2019, 375 Page

The main goal of this research is to identify the direct and indirect relationships and interactions between the entrepreneurial personality characteristics of hospital managers and the corporate performances of hospitals through the exploratory and confirmatory analysis methods, and to develop the confirmatory character models based on these relations.

Quantitative research method was conducted to managers and the data were obtained by face-to-face survey technique. The research population is the middle and/ or senior executives of the private hospitals operating in the province of Istanbul within the scope of T.C. Ministry of Health Private Health Institutions General Hospitals. Total number of questionnaires, taken into consideration and used in the data analysis, is 430. The main statistical analyses used in the study are; descriptive statistics, exploratory factor analysis, multiple regression analysis, the difference tests, confirmatory factor analysis and path analysis. SPSS 21.0 and AMOS 22.0 software packages were used to analyze the data.

The results of the study generally reflects the perspectives of the middle and/or senior managers of private hospitals with and without JCI Quality and Accreditation Certificate that placed in the Istanbul province within the scope of T.C. Ministry of Health Private Health Institutions General Hospitals. Direct relations for the variables included in the research model (two models); the entrepreneurship characteristic representing the entrepreneurial personality profiles of the managers at the best level is the tendency to take risk. According to the managers, the most

important dimension that indicates the corporate performance level of a hospital is the internal processes performance factor. Direct relations for the variables included in the research model (two models); it has been determined that the characteristics of risk taking tendency of the entrepreneurial personality traits of the managers positively and significantly affect the corporate performance of the hospital with all dimensions (financial performance-patient performance-internal process performance-learning/development performance).

The financial performance of hospitals; the characteristics of risk taking tendency from entrepreneurial personality traits has a significant and positive effect; characteristics of achievement requirement tendency and internal locus of control tendency were affected significantly and negatively. It was determined that the patient performance of hospitals; the characteristic of risk taking tendency from entrepreneurial personality traits has a significant and positive effect; characteristic of ambiguity tolerance tendency affects significantly and negatively.

The study also shows that the internal processes performance of hospitals; the characteristics of risk taking tendency from entrepreneurial personality traits has a significant and positive effect; characteristics of achievement requirement tendency affects significantly and negatively. It was determined that the learning/development performance of hospitals; the characteristics of risk taking tendency, being self-confidence and autonomy tendency from entrepreneurial personality traits have a significant and positive effect; characteristics of achievement requirement tendency and innovation tendency have a significant and negative effect.

Key Words: Health Managers, Entrepreneurial Personality Characteristics, Corporate Performance, Private Hospitals, Istanbul.

İTHAF



Sevgili eşim ve biricik oğluma...

TEŞEKKÜR METNİ

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde fikir ve önerileriyle ufkumu açan, çalışmanın her aşamasında rehberlik vazifesini hakkıyla yerine getiren ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN'a çok teşekkür ederim.

Tez çalışmama yapmış oldukları yapıcı eleştirilerle önemli katkılar sağlayan tez izleme ve savunma jürisinde bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. İsmail BAKAN'a, Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'a, Doç. Dr. Abdulvahap BAYDAŞ'a ve Dr. Öğr. Üyesi Murat BAYAT'a teşekkür ederim. Bununla birlikte, doktora eğitimim süresince akademik gelişimime katkı yapan çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye, Prof. Dr. İzzet KILINÇ'a, Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ'a, Doç. Dr. Zafer AKBAŞ'a ve değerli kardeşim Müberra FIRAT'a teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, bu süreçte bana sürekli destek olan kendimi yorulmuş ve yıpranmış hissettiğim zamanlarda bana çalışma azmi veren ve kendilerine gerekli ilgiyi gösteremediğim, zaman ayıramadığım durumlarda beni anlayışla karşılayan, mutluluklarımı ve üzüntülerimi kendilerininmiş gibi yaşayan çok kıymetli anne ve babama da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	iv
YEMİN METNİ	v
ÖZET..	vi
ABSTRACT.....	viii
İTHAF.....	x
TEŞEKKÜR METNİ.....	xi
İÇİNDEKİLER	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
TABLolar DİZİNİ	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	4
1.2. Araştırmanın Önemi	6
1.3. Araştırmanın Amacı.....	8
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	9
1.5. Araştırmanın Sayıltıları	10
1.6. Araştırmanın Temel Savı.....	10
1.7. Tanımlar	11
2. ELEŞTİREL KAYNAK İNCELEMESİ.....	13
2.1. Girişimciliğin Kavramsal Temelleri	13
2.1.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları.....	13
2.1.2. Girişimcilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler	17
2.1.3. Girişimcilerde Bulunması Gereken Beceriler	19
2.1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	22
2.1.5. Yönetici ve Girişimci Arasındaki Farklılıklar	24
2.1.6. Girişimciliğin Dünyada ve Türkiye’de Tarihsel Gelişim Süreci.....	26
2.1.7. Girişimcilik Süreci	32
2.1.8. Girişimcilik Yaklaşımları	39
2.1.8.1. Demografik Özellik Yaklaşımı.....	40
2.1.8.2. Kişilik Özelliği Yaklaşımı	42
2.1.8.3. Davranışsal Yaklaşım	44
2.1.9. Girişimcilik Türleri	46
2.1.9.1. Sosyal Girişimcilik.....	46
2.1.9.2. Çevreci (Yeşil) Girişimcilik	48
2.1.9.3. Kurumsal Girişimcilik	52

2.1.9.4. İç Girişimcilik.....	55
2.2. Kişilik ve Girişimci Kişilik Özellikleri.....	57
2.2.1. Kişilik Kavramı.....	57
2.2.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler	61
2.2.2.1. Kalıtsal ve Yapısal Faktörler.....	62
2.2.2.2. Çevresel ve Diğer Faktörler.....	63
2.2.3. Kişilik Kuramları.....	65
2.2.3.1. Psikodinamik Kuramlar.....	66
2.2.3.2. Hümanistik (İnsancıl-Fenomenolojik) Kuramlar	67
2.2.3.3. Davranışçı, Bilişsel ve Araştırma Odaklı Kuramlar	68
2.2.4. Girişimcilerin Özellikleri	69
2.2.4.1. Girişimcilerin Öğrenilebilir Kişilik Özellikleri	70
2.2.4.1.1. Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	75
2.2.4.1.2. İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma.....	77
2.2.4.1.3. Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma	79
2.2.4.1.4. Özgüvenli Olma.....	81
2.2.4.1.5. Risk Alma Eğiliminde Olma.....	83
2.2.4.1.6. Yenilikçilik Eğiliminde Olma.....	84
2.2.4.1.7. Özerklik-Bağımsızlık Eğiliminde Olma	86
2.2.4.2. Elde Edilen (Elde Edilmiş) Girişimci Kişilik Özellikleri	87
2.2.4.2.1. Deneyim.....	88
2.2.4.2.2. Eğitim	88
2.2.4.3. Atfedilen Girişimci Kişilik Özellikleri	89
2.2.4.3.1. Yaş.....	89
2.2.4.3.2. Kültür ve Din	90
2.2.4.3.3. Ailenin Etkisi.....	91
2.2.4.3.4. Cinsiyet.....	92
3. KURUMSAL PERFORMANSIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE SAĞLIK HİZMETLERİNİN YAPISI	94
3.1. Kurumsal Performans Kavramı	94
3.1.1. Performans Kavramı	94
3.1.2. Performans Yönetimi	97
3.1.3. Performans Değerleme ve Performans Ölçümü.....	99
3.1.4. Kurumsal Performans Kavramı.....	103
3.1.5. Kurumsal Performans Karnesi (KPK).....	107

3.1.6. Kurumsal Performans Karnesinin Boyutları	116
3.1.6.1. Finansal Boyut.....	120
3.1.6.2. Müşteri Boyutu.....	123
3.1.6.3. İşletme İçi Süreçler (İç Süreçler) Boyutu	124
3.1.6.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	128
3.1.7. Kurumsal Performans Karnesinin İşleyişi ve Uygulama Süreci	130
3.1.8. Kurumsal Performans Karnesinin Hastanelere Uygulanması	132
3.1.9. Girişimci Kişilik Özellikleri ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki	136
3.2. Sağlık Hizmetlerinin Yapısı	139
3.2.1. Sağlık İşletmeleri Olarak Hastanelerin Tanımı	144
3.2.2. Sağlık İşletmeleri Olarak Hastanelerin Sınıflandırılması.....	151
4. SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN HASTANELERİN KURUMSAL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEĞİ.....	154
4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	154
4.1.1. Araştırmanın Tasarımı.....	154
4.1.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli	156
4.1.2.1. Araştırma Modelinin Teorik Tartışması	157
4.1.2.2. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi	162
4.1.2.3. Araştırma Birimi, Evren ve Örnekleme	183
4.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	188
4.1.3.1. Girişimci Kişilik Özellikleri Ölçeği	190
4.1.3.2. Kurumsal Performans Ölçeği (Kurumsal Performans Karnesi)	194
4.1.4. Veri Toplama Yöntemi.....	199
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	202
4.1.5.1. Araştırma Konusunun Kapsam ve İçerik Açısından Kısıtları	202
4.1.5.2. Metodolojik Açıdan Kısıtları.....	203
4.1.6. Pilot Çalışma ve Güvenilirlik.....	203
4.1.7. Veri Analizi Yöntemi	204
4.1.8. Verilerin Analizi.....	207
4.1.8.1. Açıklayıcı (Keşifsel) Faktör Analizi için Kriterler.....	207
4.1.8.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Kabul Edilen Kriterler-Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Ölçüm Modeli	208
4.1.8.3. Yapıların Ölçüm Özellikleri ile ilgili Kriterler (Kullanılan Ölçümlerin Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi	211

4.1.8.4. Model Uyum Değerlendirmeleri ile ilgili Kriterler	213
4.1.8.5. Farklılık Analizleri için Kriterler	215
4.1.8.6. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi için Kriterler	216
4.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	218
4.2.1. Araştırma Verilerinin Normallik Dağılımı	218
4.2.2. Araştırma Verilerinin Güvenilirliği	219
4.2.3. Demografik Bulgular	220
4.2.4. Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular	222
4.2.4.1. Girişimci Kişilik Özelliklerine Yönelik Faktör Analizi	222
4.2.4.2. Kurumsal Performansa Yönelik Faktör Analizi	225
4.2.5. Girişimci Kişilik Özellikleri ve Kurumsal Performans Faktörleri İle İlgili Betimleyici İstatistikler	228
4.2.6. Girişimci Kişilik Özellikleri ile Kurumsal Performans Arasındaki Doğrudan İlişkiler	229
4.2.6.1. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular	229
4.2.6.2. Girişimci Kişilik Özelliklerinin Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi	230
4.2.7. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular	239
4.2.8. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile ilgili Bulgular	249
4.2.8.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile ilgili Bulgular	252
4.2.8.1.1. Araştırma Modeline (Ölçüm Modeli) Ait Sonuçlar	253
4.2.8.1.2. Yapısal Modele (Path Analizi) Ait Sonuçlar	258
4.2.9. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları	268
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	270
5.1. Sonuçlar	270
5.1.1. Keşifsel Sonuçlar	270
5.1.2. Doğrulayıcı Karakterli Sonuçlar	276
5.1.3. Literatüre Yönelik Sonuçlar (Metodolojik Sonuçlar)	280
5.2. Öneriler	280
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	280
5.2.1.1. Girişimci Yönlü Olmaya Yönelik Öneriler	281
5.2.1.2. Kurumsal Performansa Yönelik Öneriler	282
5.2.2. Literatüre Yönelik Öneriler	283
KAYNAKÇA	285
EKLER (Anket Formu):	372

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Girişimcilik Sürecinin Aşamaları	33
Şekil 3.1: Kurumsal Performans Karnesi Modeli	119
Şekil 4.1: Araştırmanın Deseni	155
Şekil 4.2: Sarwoko, E., Surachman, A. ve Hadiwidjojo Modeli	157
Şekil 4.3: Sajilan, S., Ul Hadi, N. ve Tehseen, S. Modeli	158
Şekil 4.4: Ambad ve Wahab Modeli	159
Şekil 4.5: Araştırmanın Kavramsal Modeli	161
Şekil 4.6: Veri Analizi Aşamaları	206
Şekil 4.7: Yapısal Eşitlik Modellemesi Aşamaları	210
Şekil 4.8: Yapısal Eşitlik Modellemesinde Kullanılan Geometrik Semboller	251
Şekil 4.9: Girişimci Kişilik Özellikleri-Kurumsal Performans Araştırma Modeli (Ölçüm Modeli) ve Uyum İyiliği Sonuçları	255
Şekil 4.10: Girişimci Kişilik Özellikleri-Kurumsal Performans Path Diagramı (Yapısal Model) ve Uyum İyiliği Sonuçları	260

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1: Araştırmanın Genel ve Özel Problemleri.....	5
Tablo 2.1: Girişimcilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler	18
Tablo 2.2: Girişimcilerde Bulunması Gereken Temel Beceriler ve Alt Beceriler	19
Tablo 2.3: Girişimcilerde Bulunması Gereken Beceriler.....	20
Tablo 2.4: Liderlik Tanımları.....	22
Tablo 2.5: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar.....	23
Tablo 2.6: Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci ve Savunan Düşünürler.....	28
Tablo 2.7: Girişimcilikle İlgili Teoriler	40
Tablo 2.8: Girişimcilikte Davranış Modelleri	45
Tablo 2.9: Girişimcilik ile Kişilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Önemli Çalışmalar.....	74
Tablo 3.1: Kurumsal Performans Karnesindeki Boyutların Ağırlıkları ve Her Bir Boyut İçin Önerilen Gösterge Sayısı	120
Tablo 3.2: Şirket İçi İşlemler Boyutu Amaç ve Ölçütleri	127
Tablo 4.1: Araştırmanın Genel Evren Tablosu	185
Tablo 4.2: Araştırmada Kullanılan Model Ölçekler.....	189
Tablo 4.3: Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Katsayısı (Pilot Anket)	204
Tablo 4.4: Örtük Değişkenlerin CR ve AVE Değerleri	212
Tablo 4.5: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	219
Tablo 4.6: Güvenilirlik Testi.....	220
Tablo 4.7: Özel Hastane Yöneticilerinin Temel Özellikleri ile ilgili Bulgular	221
Tablo 4.8: Girişimci Kişilik Özellikleri Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	223
Tablo 4.9: Kurumsal Performans Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	226
Tablo 4.10: Faktörler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	228
Tablo 4.11: Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri Faktörleri-Hastanelerin Finansal Performans Düzeyi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	230
Tablo 4.12: Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri Faktörleri-Hastanelerin Hasta Hizmet Performansı Düzeyi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	232
Tablo 4.13: Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri Faktörleri-Hastanelerin İç Süreçler Performans Düzeyi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	234
Tablo 4.14: Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri Faktörleri-Hastanelerin Öğrenme/Gelişme Performans Düzeyi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	237
Tablo 4.15: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçları.....	239
Tablo 4.16: Katılımcıların Girişimcilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alıp Almadıkları Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları	240

Tablo 4.17: Katılımcıların Daha Öncesinde Girişimcilik Faaliyetinde Bulunup Bulunmadıkları Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları	241
Tablo 4.18: Katılımcıların Daha Öncesinde Kimseyle Paylaşmadıkları Kendilerine Ait Bir İş Fikrinin Olup Olmadığı Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları	241
Tablo 4.19: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun JCI Kalite ve Akreditasyon Belgesinin Olup Olmadığı Durumuna Göre T-Testi Sonuçları	242
Tablo 4.20: Girişimci Kişilik Özellikleri- Eğitim Durumu ANOVA Sonuçları	243
Tablo 4.21: Girişimci Kişilik Özellikleri-Kurumsal Performans-Hastanedeki Çalışılan Pozisyon ANOVA Sonuçları	244
Tablo 4.22: Girişimci Kişilik Özellikleri-Kurumsal Performans-Sektördeki Çalışma Süresi ANOVA Sonuçları	246
Tablo 4.23: Girişimci Kişilik Özellikleri-Kurumsal Performans-Yöneticilik Deneyimi ANOVA Sonuçları	247
Tablo 4.24: İyileştirilmiş Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Düzey DFA Sonuçları.....	256
Tablo 5.25: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği İndeksleri	257
Tablo 4.26: Araştırma Modeli YEM Sonuçları.....	261
Tablo 4.27: Yapısal Modele Ait Sonuçlar.....	263
Tablo 4.28: Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları.....	268

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle ekonomik çevredeki yaşanan gelişmeler, işletmelerin ulusal ve uluslararası boyutta sürekli değişim ve dönüşümlerle karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır. İşletmelerin makro, mezo ve mikro çevrede yaşanan değişimlere uyum sağlamak, çevrenin sunduğu yeni fırsatları değerlendirmek ve dış çevrenin yol açtığı tehditleri ortadan kaldırmak zorunda kalmaları, onları faaliyetlerini tekrar gözden geçirmeye mecbur bırakmıştır. Bu bağlamda, günümüz işletmelerinin küresel boyutta yaşanan değişimlere ayak uydurabilmeleri ve rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, bu işletmelerin faaliyetlerinde stratejik olarak yenilikçi, rekabetçi ve proaktif bir yaklaşım sergilemelerine ve örgüt yapılanmalarında çevrenin getirdiği baskılara göre davranmalarına bağlıdır. İşletmelerin, çevrenin baskısı karşısında faaliyetlerinde sergileyecekleri bu stratejik yaklaşımlar, yerli ve yabancı literatürde girişimcilik yaklaşımları olarak ifade edilmektedir.

Girişimcilik, gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak tanınmış bir kavramdır ve bir ulusun ekonomik büyümesine yönelik en önemli katkılardan biri olarak görülmektedir. Girişimciliğin, insanlara sınırsız imkânlar sunduğu ve onların gelişmesini sağlayarak gelir elde etmelerine yardımcı olan istihdam alanı oluşturduğu tespit edilmiştir. Girişimciliğin; ekonominin yenilenmesinde önemi ve işlevleri üzerinde ve inovasyon, piyasa fırsatlarının kontrolü ve toplumun modernizasyonu yoluyla ekonomik büyümeye katkısı konusunda fikir birliğine varılmış olunmasına rağmen, hükümetleri uyarmak için sosyal aktivistler olarak hareket eden girişimciler yüzünden, araştırmacılar girişimciliğin tam bir tanımı, girişimcilik için gerekli kriterlerin neler olduğu ya da girişimcilik eğilimlerinin nasıl geliştiği konusunda bir fikir birliğine varamamışlardır. Ancak girişimcilik her ne kadar doğuştan gelen bir yetenek olsa da aynı zamanda eğitim yoluyla da kazandırılan bir beceridir. Girişimcilik araştırmaları dinamiktir ve giderek girişimcilik özelliklerine, girişimcilik

değerlerine ve bu girişimcilik özelliklerinin ekonomiye, ekonomik büyümeye ve rekabetçiliğe nasıl katkı sağladığı yönünde ilgi artmaktadır (Audretsch, 2007).

Dolayısıyla tüm bunlar, dijital, küresel, etnik, sosyal ve kar amacı gütmeyen projelerin yanı sıra, entelektüel ve kültürel liderlik olarak yeni girişimcilik modellerinin ortaya çıkmasına yardımcı olan farklı sektörlerde ve alanlarda girişimciliğin artmasına yol açmaktadır. Son on yıldır girişimcilik, makroekonomik düzeyde ekonomik büyüme için güçlü bir faktör iken; mikroekonomik düzeyde de yeni ürünlerin, süreçlerin ve sürekli iyileştirmenin kurumsal yenilenmesi ve yeniliğinin etkenleri olarak nitelendirilmektedir.

Günümüzde yeni teknolojik gelişmelerdeki hızlı değişimler organizasyonları; daha iyi performans sergilemek ve yeni iş stratejileri geliştirmek zorunda bırakmıştır. Bu durum da organizasyonun yöneticilerine ve çalışanlarına çevreyi daha fazla takip etmek için baskı oluşturmaktadır (Sadler-Smith, 2001: 147). Girişimcilik bakış açısı işletmelere, çevrenin getirdiği değişim ve baskılara, örgütsel kaynak ve yeterlilikler çerçevesinde cevap vermeyi sağlamaktadır. Bu tepki de, işletmelere performanslarını üst düzeye çıkarma avantajı sağlamaktadır.

Yapılmış birçok strateji araştırması, firma performansının belirlenmesinde, üst yönetimin ve girişimcilik davranışlarının önemi üzerine odaklanmıştır (Covin ve Slevin 1989; Lumpkin ve Dess, 1996). Bununla birlikte literatürde, üst düzey yöneticilerin girişimcilik özelliklerinin, günümüzün daha dinamik ve rekabetçi ekonomik ortamında rekabet eden firmaların performanslarını nasıl artırabileceğini inceleyen bir araştırma azlığı dikkat çekmektedir (Bettis ve Hitt 1995). Günümüzde ise daha çok girişimcilerin kendilerine ve onların özelliklerine yönelik girişimcilik çalışmalarının yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Genel olarak rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerdeki organizasyonlar için önerilebilecek olan girişimcilik bakış açısı, rekabetin her geçen gün arttığı ve yeni ve farklı şeyler ortaya koyarak var olan konumun ve rekabetçi gücün korunmasının önemli olduğu sağlık sektöründe de önemli bir konu haline gelmiştir. Bunun yanı sıra ekonomik, teknolojik ve demografik yapıya oldukça duyarlı olan sağlık sektöründe faaliyette bulunan sağlık işletmeleri için performans ölçümü ve bu konudaki

yaklaşımlar da oldukça önemli bir hale gelmiştir. Teknolojideki gelişmelerin diğer sektörlerden daha hızlı gerçekleşmesi ve sağlığa ayrılan payın kısmen düşük olması gibi durumlara rağmen, sağlık kurumlarında yüksek maliyetli hizmetlerin sunulması ve yapılan reform çalışmaları sonucunda meydana gelen köklü değişimler, sağlık hizmeti sunan kuruluşları değişime zorlamaktadır. Bu nedenle kamu ağırlıklı sağlık hizmetlerinin yanı sıra özel sektör anlayışının da hızla yaygınlaştığı pazarda, beklentileri karşılayabilmek için sağlık işletmelerinin hem finansal olarak hem de entelektüel sermaye yönünden yeterliliğe sahip olması gerekmektedir.

Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılrsa da, son yıllarda diğer işletmeler gibi kaliteli sağlık hizmetlerinin sunulmasının yanı sıra aynı zamanda pazarda rekabet ederek varlıklarını sürdürmeye de çalışmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde sağlık hizmeti sunan özel hastanelere yönelik kurumsal performans ölçümlerine dayanan akademik çalışmalara ve araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmada da hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ile hastanelerin kurumsal (*finansal ve finansal olmayan*) performansları arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileşimleri keşfedici ve doğrulayıcı analiz yöntemleriyle tespit etmek ve bu ilişkilerden yola çıkarak doğrulayıcı karakterli modeller geliştirmek amaçlanmaktadır.

Araştırmanın literatür kısmında, öncelikle girişimcilik ve girişimci kavramlarına ve kişilik ve girişimci kişilik özelliklerine yer verilmiştir. Daha sonra performans ve kurumsal performans kavramlarına değinilmiştir. Bölümün sonunda ise sağlık hizmetlerinin tanımına, hastanelerin özelliklerine ve sınıflandırılmasına değinilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümü olan yöntem kısmında araştırma yönteminin seçimi, araştırmanın modeli, araştırma hipotezlerinin geliştirilmesi, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve veri toplama teknikleri ifade edilmiştir. Ardından elde edilen verilerin nasıl analiz edileceğine ilişkin bilgilere değinilmiştir. Araştırmanın dördüncü, beşinci ve altıncı bölümlerinde ise, araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular, bulguların literatürde ortaya konulmuş olan literatür bulgularıyla karşılaştırılması, araştırma problemine ilişkin ortaya çıkan sonuçlar ve araştırmaya özgü sonuçlar ile öneriler ortaya konulmuştur.

1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüz iş hayatında değişime ayak uydurmak ve hatta değişimin önüne geçmek işletmeler için en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Bu anlamda organizasyonlar açısından değişime ayak uydurmada, girişimcilik nitelikleri önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimci niteliklere sahip olan organizasyonlar daha önce de ifade edildiği gibi; değişime ve yenilikçiliğe değer veren, proaktif davranan, belirsiz durumlarda risk alabilen, rakiplerine karşı sürekli rekabetçilik eğiliminde olan ve çalışanlarına özerklik veren örgütlerdir.

Zaman içerisinde organizasyonların performanslarının, bireysel çabalar ile birlikte organizasyonların kendi çabalarına bağlı olduğu görülmüştür. Girişimcilikle ilgili bu davranışsal kararların yönetim tarafından alınması, rekabet avantajı elde etmek, çevreyi kendi isteği doğrultusunda yönlendirmek ve stratejik amaçları gerçekleştirmek için organizasyon seviyesi bir davranış olarak gelişmiştir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 52). Çünkü kişilerin girişimcilik özelliklerinin organizasyonlara yansımaları sayesinde organizasyonlar girişimcilik faaliyetlerini ve amaçlarını gerçekleştirirler (Covin ve Slevin, 1991: 9). Bu açıdan bakıldığında, girişimci nitelikler, organizasyonlarda stratejik amaçların elde edilmesi için üst düzey yöneticiler tarafından planlanan faaliyetler olarak düşünülmektedir.

Günümüzde gelişen ve değişen çevrede, organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve pazarda lider organizasyon olup çevresini isteklerine göre şekillendirebilmeleri ancak organizasyonların bir takım özelliklere sahip olması ile mümkündür. Tüm dünyada, yetersiz ampirik sonuçlara rağmen, organizasyonların hayatta kalmasının kilit belirleyicileri olarak çeşitli özellikler ve faktörler tanımlanmıştır. Bu bağlamda organizasyonların sürekli değişen çevre koşullarında yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rekabetçi bir organizasyon olup çevresini kendi isteklerine göre şekillendirebilmeleri için, bu organizasyonların uzun vadeli hayatta kalmalarına yardımcı olabilecek kilit girişimci nitelikleri ortaya koymak gerekmektedir. Özellikle girişimcinin kişisel yaşam stratejilerinin bir parçası olarak geliştirilen girişimcilik özellikleri ve girişimciliğin performans uygulamaları açısından organizasyonlar daha fazla ilgi görmeyi hak etmektedir. Bu performans uygulamaları ve kişisel yaşam stratejileri, girişimcinin kişilik özelliklerinden büyük

ölçüde etkilenen bir yaşam kazandırmanın aracı olarak kullanılmaktadır. Bu çalışma, organizasyonların uzun vadeli sağkalım ve sürdürülebilirliğini etkileyecek kilit girişimci kişilik özelliklerini ve kurumsal performans uygulamalarını belirlemektedir. Bu bilgi, sağlık sektöründeki girişimcilerin temel performans uygulamalarını anlamalarına, bunlara odaklanmalarına ve işletmelerin uzun vadeli sağkalıma götürebilecek kilit girişimci nitelikleri benimsemelerine olanak tanıyacaktır. Bunu başarmak ayrıca organizasyonların performans başarısızlık oranlarının düşürülmesine katkıda bulunacak ve organizasyonların uzun vadeli sağkalımını artıracaktır. Bu doğrultuda, araştırmanın sorunsalı, genel ve özel problem alanları aşağıdaki Tablo 1.1’deki gibi oluşturulmuştur.

Tablo 1.1: Araştırmanın Genel ve Özel Problemleri

Araştırmanın Genel Problemleri:
Yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde bir etkisi var mı? Nasıl?
Girişimci kişilik özellikleri ile kurumsal performans arasında bir ilişki var mıdır? Nasıl?
Araştırmanın Özel Problemleri:
Hastanelerin finansal ve finansal olmayan performanslarını, hangi/ hangileri girişimci kişilik özellikleri/faktörleri ne düzeyde etkilemektedir?

Tablo 1.1’de de görüldüğü üzere araştırmanın genel problemini, “Yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde bir etkisi var mıdır ve eğer var ise nasıl bir etkisi vardır?” sorusu ile “Girişimci kişilik özellikleri ile kurumsal performans arasında bir ilişki var mıdır ve eğer var ise nasıl bir ilişki vardır?” soruları oluşturmaktadır. Bununla birlikte araştırmanın özel problem cümlesini ise, “Hastanelerin finansal ve finansal olmayan performanslarını, hangi/hangileri girişimci kişilik özellikleri/faktörleri ne düzeyde etkilemektedir?” sorusu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Tüm insanlık tarihi boyunca insan hayatında önemli bir yere sahip olan sağlık hizmetleri, uzmanlaşmanın artması ve yeni tekniklerin ve tedavi yöntemlerinin geliştirilmesiyle daha da karmaşıklaşmış ve pahalı bir sektör haline gelmiştir. Bundan dolayı da günümüzde sağlık hizmetlerinin daha etkili, verimli, kaliteli ve düşük maliyetle sunulması gerektiği gündeme gelmiştir. Kalite stratejisine göre kaynakların doğru ve etkili bir şekilde kullanımı, sağlık hizmetlerinde maliyetleri düşürmenin yanı sıra sağlık sisteminin performansını da artırmıştır. Ayrıca, günümüzde birinci basamak, ikinci basamak ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri sunan hastanelerin performanslarının maliyet/etkililik, kalite ve verimlilik gibi göstergelerle izlenme ihtiyacı, sağlık kuruluşlarının da birer işletme gibi algılanması gerektiği algısını gündeme getirmiştir.

Günümüze kadar sağlık hizmetleri bir işletmecilik alanı olarak görülmemiş, ancak maliyetlerin olağanüstü bir şekilde yükselmesi sonucu sağlık hizmetleri işletme kapsamına alınmıştır. Bunun yanı sıra sağlık hizmetlerinin düşük kurumsal performans araçlarıyla yönetilmesi, örgütsel etkililik için gerekli olan yeteneklerin ve bilginin eksikliği, kötü yönetim faaliyetleri ve sağlık sektöründe yapılan reformlar, sağlık sektöründe doğru performans ölçümünü zorunlu hale getirmiştir. Aynı zamanda modern tıp uygulamalarının sebep olduğu yüksek sağlık giderleri, değişimi zorunlu hale getirmiş ve kaliteli çıktı almak ve artan talebi karşılamak amacıyla sağlık kuruluşlarını değişime ve dönüşüme mecbur bırakmıştır.

Modern tıp uygulamalarında elde edilen başarılar neticesinde ortaya çıkan ve artık kaçınılmaz düzeye gelen sağlık hizmeti giderleri, hem sağlık kuruluşlarının yönetiminde hem de yerel sağlık politikalarının oluşturulmasında modern yönetim uygulamalarını gündeme getirmiştir. Bu modern yönetim uygulamalarından birisi de *kurumsal performans yönetimidir*. Kurumsal performans yönetiminin temel amacı, hizmetlerin sunumunda etkinliği, etkililiği, verimliliği ve kaliteyi artırmak ve hesap verilebilirliği sağlamaktır. Çünkü kaynak kıtlığı göz önüne alındığında, çok fazla kaynak tüketen sağlık sektöründe, kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve kurumsal performansın artırılması kaçınılmaz hale gelmiştir.

Sağlık işletmeleri bir yandan klinik kalitenin geliştirilmesi ve maliyetlerin minimize edilmesi konularında büyük bir baskıyla karşı karşıya kalmışlar ve diğer taraftan da pazardaki rekabet nedeniyle sağlık hizmetlerinde performansın ölçülmesi ve izlenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca, sağlık kuruluşları çevresel faktörler ve pazarın itici gücü gibi sebeplerden dolayı geleneksel yönetim anlayışını bir kenara bırakıp, gelişmiş modern yönetim anlayışını uygulamaya başlamışlardır. Dolayısıyla sağlık işletmeleri maliyet/etkililik, kalite ve verimlilik gibi göstergeleri izleyerek daha iyi performans göstergelerine ulaşmayı amaçlamışlardır. Son yıllarda ise büyük bir öneme sahip olduğu düşünülen girişimcilik vasıflarının işletmelerin kurumsal olarak değer kazanmaları ve gelişim göstermeleri hususunda sıkça tercih edilen çalışmaların başında geldiği dikkati çekmiştir. Bu nedenle, sağlık alanında çalışan profesyoneller ve akademisyenler bu yöndeki ihtiyacı karşılayacak modeller ve yaklaşımlar geliştirmiş ve uygulamışlardır.

Bununla birlikte yönetsel etkinliğin sağlanmasının kurumsal performansın iyileştirilmesinde kritik bir rol oynadığı tespit edilmiştir (Malina ve Selto, 2004: 441). İşletmelerin finansal ve finansal olmayan performanslarını arttırabilmeleri ve karlılığın sürekli hale getirilebilmesi, yöneticilerin yöneticisi oldukları işletmelerin çevresindeki gelişmeleri görme yeteneğine, gelecek odaklı ve yenilikçi olmalarına ve bunları gelecekteki sonuçlarla uyumlu hale getirmelerine bağlıdır (Eker ve Pala, 2008: 35). Sağlık hizmeti sunan sağlık kuruluşlarında daha önce bu tarz bir çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmaya özgünlük katıp önemini ortaya koyarken, yeni girişimcilerin artmasına ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine zemin oluşturması bakımından yöneticilerin girişimci niteliklerinin, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans düzeylerini arttıracakı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, gelecekte kapsamı genişletilerek gerçekleştirilecek çalışmalara da öncü olması hedeflenmiştir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; sağlık yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ile hastanelerin kurumsal performansları arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileşimleri keşfedici ve doğrulayıcı analiz yöntemleriyle tespit etmek ve bu ilişkilerden yola çıkarak doğrulayıcı karakterli modeller geliştirmektir. Bunun yanı sıra bu ilişkilerden yola çıkarak doğrulayıcı karakterli modeller geliştirerek, yöneticilerin girişimcilik özelliklerinin, günümüzün daha dinamik ve rekabetçi ekonomik ortamında rekabet eden firmaların performanslarını ne yönde etkileyeceğini araştırmaktır.

Bu temel amacın yanında, yürütülen araştırma kapsamında ele alınabilecek bir takım spesifik alt amaçlar belirlenmiştir. Bu alt amaçlar:

- Sağlık yöneticilerinin girişimci nitelikleri ile hastanelerin kurumsal performansları arasındaki ilişkiye yönelik teorik çalışmaları gözden geçirmek,
- Sağlık kurumlarının hayatta kalabilmesi ve finansal ve finansal olmayan performans düzeylerini arttırabilmesi için hangi anahtar girişimcilik özelliklerinin gerekli olduğunu belirlemek,
- Sağlık yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ile hastanelerin kurumsal performans uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak,
- Hastane işletmelerinin uzun vadeli hayatta kalmasını sağlayan kilit girişimci kişilik özellikleri ile hastanelerin kurumsal performanslarını birbirine bağlayan kavramsal bir çerçeve oluşturmak,
- Türkiye'deki hastanelere yönelik, sağlık yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ile hastanelerin kurumsal performans değişkenlerine yönelik keşfedici ve doğrulayıcı ölçüm araçları uyarlamak,
- Sağlık yöneticilerinin girişimci kişilik özelliklerinin hastanelerin kurumsal performansları üzerindeki etkisine yönelik düşüncelerinin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak, olarak belirlenmiştir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın amaçları, örnekleme ve uygulama alanı olarak ifade edilebilir. Araştırmada, sektördeki orta ve üst düzey yöneticiler ile işletme sahipleri açısından T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde girişimcilik özellikleri ile hastanelerin kurumsal performans düzeyleri arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileşimleri keşfedici ve doğrulayıcı analiz yöntemleriyle tespit etmek ve bu ilişkilerden yola çıkarak doğrulayıcı karakterli modeller geliştirmek amaçlanmıştır. Diğer çalışanlar ve müşteriler, araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir.

Araştırmada T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde kurum performansı, girişimci kişilik özellikleri çerçevesinde incelenmiştir. Oysaki kurum performansı üzerinde farklı olgu ya da faktörler bulunabilir. Bunun yanı sıra bu araştırma, uygulama alanı itibariyle T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastaneleri kapsamaktadır. Araştırmaya T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler kapsamında diğer illerde faaliyet gösteren hastaneler dâhil edilmemiştir. Bu işletmelerin dâhil edilmemesinin temel nedenlerinden birincisi; JCI kalite ve akreditasyon belgesine sahip olan hastaneler ile bu belgeye sahip olmayan hastanelerin kıyaslamasına imkan sunması açısından, JCI kalite ve akreditasyon belgesine sahip olan hastanelerin büyük çoğunluğunun (%98'inin) İstanbul ilinde bulunması ikincisi Türkiye'deki özel hastanelerin büyük çoğunluğunun İstanbul ilinde faaliyet göstermesi, üçüncüsü ise kamu ve üniversite hastanelerinin öncelikli olarak oluşan sağlık talebini karşılayacak miktarda sağlık arzı sunmayı hedeflerken; özel hastanelerin oluşan sağlık talebini karşılayacak miktarda sağlık arzı sunmalarının yanı sıra, hizmet kalitesine, hasta memnuniyetine ve hizmetin istenilen zamanda sunulmasına da önem verdikleri ve kamu hastanelerine göre daha özerk davranabildikleridir.

1.5. Araştırmanın Sayıltıları

Bilimsel araştırmalarda bir problemin çözümlü bazı varsayımlar altında gerçekteşmektedir. Bu varsayımların oluşturulmasında ise; araştırma konusunun kapsam ve içeriği, literatür taraması ve araştırmacının uzmanlık alanı gibi özellikler dikkate alınmaktadır. Bu araştırmanın varsayımları teorik ve uygulamaya dönük olmak üzere iki başlık altında ifade edilmiştir.

Teorik varsayımlar;

- Hastanelerin finansal ve finansal olmayan performans düzeylerinin, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden etkilendiği,
- Araştırmaya katılan yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin hastanelerin kurumsal performansı üzerindeki etkisine yönelik düşüncelerinin, demografik özelliklerine göre farklılaştığı varsayılmaktadır.

Uygulamaya dönük varsayımlar;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin; buldukları hastanelerin finansal ve finansal olmayan (kurumsal) performans düzeyleri hakkında detaylı bilgiye sahip olduğu,
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, buldukları hastaneleri temsil edebilme yeteneğine sahip oldukları,
- Araştırmaya katılan yöneticilerin anketlere cevap verme konusunda gönüllü oldukları ve ölçek sorularını içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.6. Araştırmanın Temel Savı

Günümüzün başarılı organizasyonları, hızla artan küresel rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için, öncelikle organizasyonlarının içyapısını gelişen ve değişen durumlara göre esnek bir yapıya kavuşturmakta ve çevrede meydana gelen ve önceden öngörülemeyen değişimleri kendi lehine çevirmek için girişimsel faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu girişimsel faaliyetlerin organizasyonlarda başarılı bir şekilde gerçekteşmesi ve örgütsel davranış biçimine dönüşmesi için organizasyonun bu özelliğe sahip olması, uluslararası yazında girişimcilik özellikleri (*Entrepreneurship Characteristics*) olarak genel kabul görmekte ve bu konu üzerine yapılan bilimsel çalışmaların sayısı her geçen gün daha da

artmaktadır. Literatür incelendiğinde, girişimci nitelikler bağlamında, organizasyonların dinamik yeteneklere sahip olduğunda, yeni işletme birimi tesis etme ve kurumsal stratejiler geliştirme şansını yakaladıkları, yeni pazarlara girebildikleri, yeni yetenekleri öğrenebildikleri, stratejik değişimi teşvik eden yenilikçilik bazlı programları ortaya koyabildikleri, yeni girişimleri oluşturup geliştirebildikleri ve dolayısıyla kurumsal performanslarını arttırabildikleri görülmektedir.

Bunun yanı sıra, girişimcilik, organizasyon içinde bilgiyi oluşturmada ve kaldıraç etkisi meydana getirmektedir. Bu durum dış çevre ve örgüt içi faktörlere karşı resmi ve gayri resmi girişimcilik davranışlarını oluşturmaktadır. Oluşan girişimcilik davranışları, örgütün öğrenme süreçlerini canlı tutarak, yenilikçiliğe teşvik etmektedir. Buna bağlı olarak üretilen yeni bilgi, yeni yetenekleri ortaya çıkarırken, mevcut yetenekleri de geliştirmektedir. Bundan dolayı, girişimsel oryantasyona sahip firmaların daha iyi performans sergilemeleri beklenmektedir (Zahra vd., 1999). Bu olgulardan hareketle araştırmanın temel savı, *yeni girişimcilerin artmasına ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine zemin oluşturması bakımından girişimci nitelikler artarsa, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans düzeyleri artar* şeklinde kurgulanmıştır. Bu doğrultuda, yeni girişimcilerin artmasına ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine zemin oluşturması bakımından yöneticilerin girişimci niteliklerinin, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans düzeylerini arttıracığı düşünülmektedir.

1.7. Tanımlar

Girişimcilik; finansal, sosyal, ruhsal risklerin varlığını kabul ederek; para, kişisel tatmin ve bağımsızlık ödülleri ile sonuçlanan gerekli zaman ve çaba sonucu değerli yeni bir şey oluşturma sürecidir (Hisrich vd., 2005: 8). Diğer bir deyişle, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen isimdir.

Girişimci; belirsizlik ortamı içerisinde neyin, ne zaman ve nasıl üretileceğine ilişkin bu süreçte karar verici konumunda olan ve kâr elde etme beklentisiyle bunun

sorumluluğunu üstlenen kişidir (Knight, 2001). Diğer bir ifadeyle, girişimci fırsatları gözlemleyen ve onları bulduğunda her tür riski alarak fikrini gerçekleştirmeye çalışan kişidir.

Girişimci özellikleri; bir işletmenin gelişmesinde mantıklı bir şekilde baskın rol oynayan bir girişimcinin kişilik özellikleri olarak ifade edilmektedir (Gómez, 2006).

Performans; bir sürecin içerisindeki aktivitelerin nasıl ve ne düzeyde gerçekleştirilebildiği veya spesifik bir amacın başarıma süreci sonucunda ulaşılan çıktıların etkinlik düzeyidir (Pitt ve Tucker, 2008: 243).

Kurumsal performans; işletmenin paydaş istek ve beklentilerine cevap verme düzeyini, kaynak kullanımında verimliliğini ve çevresel uyumda sergilediği başarı düzeyini ifade etmektedir (Hult vd., 2004: 430).

Sağlık hizmetleri; sağlığı korumak ve geliştirmek; hastalıkların oluşumunu önlemek; hastalananlara olanakların elverdiği en erken dönemde tanı koyarak tedavi etmek; sakatlıkları önlemek; sakatlananlara tıbbi ve sosyal esenlendirici hizmet sunmak ve insanların nitelikli, mutlu ve uzun bir yaşam sürmesini sağlamak için sunulan hizmetlerin tümüdür (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2008).

Hastane; yirmi dört saat süreyle düzenli ve sürekli olarak ayakta ve yatarak muayene, teşhis ve tedavi hizmeti sunan sağlık kuruluşlarıdır (Özel Hastaneler Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarihi: 27.3.2002; Sayı:24708:, 2. Bölüm, Madde:6).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ELEŞTİREL KAYNAK İNCELEMESİ

2.1. Girişimciliğin Kavramsal Temelleri

Girişimciliğin birçok iş fırsatı sunması, mal ve hizmet çeşitliliğini arttırması ve ülkelerin refah düzeyi artışına ve rekabetçiliğine katkı sağması gibi nedenlerden dolayı, sosyoekonomik büyüme ve gelişme için önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir (Lee ve Peterson, 2000: 401). Girişimcilik, tüm dünyada ekonomik ve sosyal gelişmenin sağlayıcısı olarak düşünülmektedir ve girişimcinin, modern ekonominin en önemli oyuncusu olduğu savunulmaktadır (Acs ve Audretsch, 2003: 3). Oysaki girişimcilik faaliyetleri çok eski zamanlardan beri yapıyor olmasına rağmen özellikle son yıllarda giderek daha da önem kazanmıştır. Son yüz yıl içerisinde ise yaşanan ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel değişiklikler ve gelişmeler girişimciliğin daha da önem kazanmasında önemli rol oynamıştır (Carrier, 1996: 5). Girişimciliğin kavramsal temelleri başlığı altında; girişimcilik ve girişimci kavramları, girişimciliğin tarihsel gelişimi, Türkiye’de girişimciliğin gelişim süreci, girişimcilik süreci ve girişimcilik yaklaşımları konuları üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları

Günümüzde girişimcilik kavramı, milletlerin gelişmesi, kalkınması ve ilerlemesinde güçlü ve önemli bir faktör olarak görülmesinden dolayı sosyal bilimler alanında da önemli bir öneme sahiptir (Shane ve Venkataraman, 2000). Girişimcilik; hayal gücünün kullanılması, yeni şeyler ortaya koyabilme, sorumluluk alma, fikirleri organize etme, karar alma ve tüm bunları yaparken başka kişilerle iyi ilişkiler içerisinde olmayı kapsayan nitelikli bir kavramdır (Bridge vd., 1998).

Girişimcilik kavramı yeni bir kavram değildir. İlk kez Fransız ekonomist Richard Cantillon tarafından 1755 yılında kullanılmıştır ve daha sonra ise 19. yüzyılın başlarında Say tarafından yeniden kullanılmıştır, fakat uygulanması kavram olarak kullanılmasından çok daha eskidir. Butler’e (2004) göre, ilk girişimciler Lagash, Ur, Wekish ve Mezopotamya uygarlığının uzak şehirlerinden uzak bölgelere

seyahat eden tüccarlar, tacirler ve ustalardı. Girişimcilik Fransızca *entreprendre* fiilinden türetilmiş bir kavram olup, yeni bir projede riski üstlenen kişiye atıfta bulunmuştur (Ivancevich ve ark, 1994). Oxford İngilizce Sözlüğüne göre girişimci, *bir projeyi başlatan veya kar ya da zarar uğruna bir fırsatla çalışan* kişidir.

Girişimcilik, son yıllarda dikkatleri üzerine çeken bir kavram ve çalışma alanı olarak görülmektedir. Ancak girişimcilik kavramının hangi unsurlardan meydana geldiği konusunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır (Landström vd, 2012: 1154). Bunun yanı sıra bugüne kadar girişimcilik alanı ile ilgili tam bir kavramsal çerçevenin oluşturulamamasının bir diğer nedeni de, girişimciliğin tanımındaki yapılan eksikliklerdir. Günümüze kadar pek çok araştırmacı girişimcinin ve girişimcilik kavramının tanımını yapmışlardır (Venkataraman, 1997: 120).

Girişimcilik ve girişimci kavramlarının yazında pek çok tanımı bulunmakla birlikte, girişimcilik kavramının ve girişimcinin ilk olarak 1755 yılında aslen İrlandalı olan Richard Cantilon tarafından yapılmış tanımı geniş kabul görmüştür. Cantilona'a göre girişimci; belirli bir fiyattan ürünleri satın alarak belirsiz bir fiyattan satan, kâr elde etmeden arbitraja kadar bir dizi imkânların arayışı içinde olan ve aynı zamanda işin risklerini de üstlenen kişidir (Sciascia ve De Vita, 2004: 4). Richard Cantillon (1755)'a göre girişimcilik ise, kaynak, işgücü ve paranın birleşiminin pazara sunulması olarak tanımlanmış eski bir kavramdır (Wickham, 2001: 19).

Girişimcilik konusuna önemli bir katkı da Adam Smith (1723-1790) tarafından *Ulusların Zenginliği* adlı eserinde yapılmıştır. Adam Smith'e (1776) göre girişimcilik, Steven Michel'in (2008) de belirttiği gibi, mevcut işbölümü modelinde değişikliklere yol açan insan faaliyetlerini içermektedir (Michael, 2008). Adam Smith girişimciyi; şans peşinde koşan maceracı, geleceği tahmin edip planlar yapan ve proje düzenleme kabiliyetine sahip olan ve emeğinin karşılığını alacağı yatırımlar yapan kişi olarak tanımlamıştır (Sciascia ve De Vita, 2004: 4).

Adam Smith'den sonra ise yenilik kavramını geniş kapsamlı olarak ele alan ilk kişi Schumpeter olmuştur. Schumpeter'e (1934) göre, girişimcilik yeni bir ürünün, sürecin, yolun, pazarın ve işlenmek üzere yeni bir hammadde kaynağının getirilmesi yoluyla bir değişim sürecidir. Bu şekilde girişimciler ekonominin üreticileridir ve

sürekli gelişmektedirler. Aynı zamanda girişimcilik, pazarın ihtiyaçlarına bağlı olarak, işletmenin ürün, süreç, örgüt ve dağıtım kanallarında yeni birleşimlerin yapılması faaliyetleridir (Jantune vd., 2005: 223).

Girişimcilik teorisine önemli katkılarda bulunan Hisrich ve Peters (2001) ise girişimciyi; *emek, hammadde ve diğer bütün varlıkları daha büyük bir değer oluşturacak şekilde bir araya getiren kişi* olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda girişimci, karışıklık ve kargaşa durumlarında fırsatları yakalayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Kuratko ve Hodgetts, 1998: 5). Girişimcilik, yeni mal ve hizmetlerin sunumu için fırsatların ortaya konulması, değerlendirilmesi ve kullanılmasını içeren ve daha önce var olmayan pazarların, süreçlerin ve hammaddelerin elde edilebilmesi için yeni bir organizasyonun oluşturulması faaliyetleridir (Shane, 2003: 4).

Girişimcilik, Frank Knight (1921) ile de Amerikan yazınına girmiştir. Knight'a göre (1921) girişimci, belirsizlik ortamı içerisinde neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkin süreçte karar verici konumda olan ve kâr elde etme beklentisiyle bunun sorumluluğunu üstlenen kişidir (Döm, 2015: 2). Stewart Wood'a (2005) göre girişimcilik, endüstrinin takip ettiği geleceğe dair bir vizyon oluşturmaktadır. Drucker, girişimciliğin özünün, müşteri için değer oluşturma süreci olduğunu vurgulamakta ve odağı yenilikten, müşteriye yakınlıktan doğan fırsatları yakalamaya doğru kaydırmaktadır (Matlay, 2004).

Yukarıda İngiliz, Amerikan, Fransız ve Avusturya literatüründe yer alan girişimcilik çalışmalarının ilk gelişimi takip edilerek girişimcilik kavramı ele alınmıştır. Bu çalışmalara dayanarak günümüzde ise girişimcilik kavramının farklı tanımlarına ve unsurlarına vurgu yapılmıştır.

Girişimci, toplumun gereksinim duyduğu, dolayısıyla talep edilebilir bir mal veya hizmeti bulup, üretmeye girişen ve üretkenliği ile de buna ön ayak olan kişidir. Bu haliyle girişimci kârlı gördüğü bir iş için sermayesini ve emeğini riske atarak pazara girme cesaretini gösteren ve aynı zamanda da yenilik yapan kişidir (Clark ve Chen, 2007: 269; Hitt vd., 2007:395). Girişimcilik özelliği kişinin doğuştan gelen girişimcilik yeteneklerini kullandığı ve piyasadaki fırsatları kendi lehine çevirebildiği

özelliklerdir. Bu bağlamda girişimci kişilerde risk alma eğilimi ve yenilikçilik eğilimi özellikleri önemli bir farklılık olarak ortaya çıkmaktadır (Elliott, 2004: 134; Carpenter ve Sanders, 2009: 429).

Share ve Venkataraman'ın, 2000 yılında kapsamlı bir şekilde yaptıkları girişimcilik tanıma göre girişimcilik; gelecekteki ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesini etkileyecek olan fırsatların, kimler tarafından, nasıl ve ne zaman bulunacağı ve geliştirileceği ile ilgili faaliyetler bütünüdür (Landström ve ark, 2012: 1154). Aynı zamanda son dönemde yapılan çalışmalarda, girişimciliğin organizasyonların yeni başlangıçlarıyla ilişkili bir kavram olduğu ve sosyal değişimde önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır (Entrialgo ve ark, 2000: 428-429). Girişimcilik; bir sektörün, ülkenin veya ekonominin, kaliteli ve rekabetçi hale gelebilmesi için büyük işbirlikleri oluşturan ve ekonomik ilerlemelere katkıda bulunan kilometre taşıdır (Soriano vd., 2013: 1964). Yapılmış bu farklı tanımlama ve çalışmalardan yola çıkılarak girişimcilik faaliyetlerinin temel amacını; *ya yeni bir şey yapmak ya da mevcut şeyleri yeni yöntemler kullanarak ortaya çıkarmak* şeklinde ifade etmek yanlış olmayacaktır (Berglann vd, 2011: 182).

Bütün bu tanımlar girişimcileri farklı açılardan değerlendirse de tamamı yenilik, örgütleme, yeni bir şey ortaya koyma, belirsizlik ve risk alma gibi benzer unsurları içermektedir. Tanımlar girişimciliğin; eğitim, sağlık, araştırma, mimarlık ve mühendislik gibi her uzmanlık alanında olması nedeniyle kısıtlayıcıdır. Girişimci davranışını içine alan ortak bir tanım yapmak gerekirse girişimcilik; finansal, sosyal ve ruhsal risklerin varlığını kabul ederek; para, kişisel tatmin ve bağımsızlık ödülleri ile sonuçlanan gerekli zaman ve çaba harcayarak değerli yeni bir şey ortaya koyma faaliyetidir (Hisrich vd., 2005: 8). Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi başarılı bir girişimcinin; girişimcilik ruhu, finansal performans, stratejik bakış açısı, yenilikçi anlayış, kişisel duruş, çevreye etki ve küresel bütünleşme gibi temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlarda genel olarak araştırmacılar tarafından üzerinde fikir birliğine varılan temel unsurlar; risk alma, kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma, belirsizliği ve başarısızlığı kabul etme gibi unsurlar yer almaktadır (Kao, 1989: 91).

2.1.2. Girişimcilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Li ve Jia (2015), girişimciliğin günümüzde popüler bir terim haline geldiğini belirterek, girişimcilerin tüm girişimcilik faaliyetlerinde başarılı olamayacağını da belirtmiştir. Girişimcilerin başarıya ulaşmaları için belirli özelliklere ihtiyaçları vardır. Bunlar, girişimcinin başarısı için gerekli olan ve girişimcinin yetkinliğini oluşturan kişisel özellikler ve becerilerdir (Bouazza vd., 2015: 104). Girişimci özelliklerinin çok ve çeşitli olduğu açıktır. Fikirlerdeki farklılıklar ise girişimciliğin ve girişimcilik çalışmalarının önemini ve gücünü ortaya koymaktadır. Girişimcilik sadece yeni bir organizasyonun kurulması değil, aynı zamanda bir fırsatın tanınması, risk alma ve inovasyon dâhil olmak üzere diğer süreçleri de içine almaktadır (Stevenson ve Jarillo, 1990). Yenilikçilik, girişimciliğin vazgeçilmez bir unsurudur (Hornaday, 1992). Girişimcilik, fırsatların tanımlanması ve araştırılmasında üretken/özgün ve yenilikçi bir büyüme sürecidir. Bu süreç, risk alma, özerklik ve proaktif olma gibi girişimci özellikleri gerektirir (Nasution vd., 2011). Girişimcilerin işlerinde daha iyi performans göstermeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerektiği tespit edilmiştir. Bu özellikler kişilik, yenilik, risk alma, kendini gerçekleştirme, yenilik ve demografik değişkenler gibi unsurları içermektedir.

Çeşitli araştırmacılar, başarılı girişimcilerin profilini çizmeye çalışan önemli sayıda çalışma yapmıştır. Örneğin Baron (2000: 15); başarılı bir girişimciliği, bilişsel ve sosyal faktörlere dayandırır ve başarılı girişimcilerin sahip olduğu özelliklerin diğerlerine göre daha farklı olduğunu ifade eder. Baron başarılı girişimcileri; kendi yargılarına fazlasıyla güvenen, çevresindeki diğer insanlarla başarılı bir şekilde etkileşimde bulunan, sosyal algıları yüksek ve yeni durumlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen kişiler olarak nitelendirmiştir. Chell ve arkadaşları ise (1991: 4) başarılı girişimcileri; iş fırsatlarını hızlı bir şekilde görüp değerlendirebilen, kaynakları bir fayda üretmek amacıyla bir araya getirebilen ve başarıyı sağlayacak gerekli eylemleri başlatabilme yeteneğine sahip olan bireyler olarak ifade etmişlerdir. Lambing ve Kuehl (2000: 15-18) ise, girişimcilerde bulunması gereken özellikleri; iş kurmaya hevesli olma, başarısızlığa rağmen vazgeçmeme, güven duyma, kararlı olma, riski yönetebilme, üretken olma, değişimi fırsat olarak görme, belirsizliklere karşı toleranslı olma, başarıya ihtiyaç duyma, detaylara önem verme ve mükemmeliyetçi

olma şeklinde sıralamıştır. Yazında girişimcilerin temel özelliklerinin belirlenmesi konusunda farklı fikir adamları tarafından yapılan bilimsel makaleler ise aşağıdaki özelliklere vurgu yapmıştır (Kuratko ve Hodgetts: 1995: 40-41):

Tablo 2.1: Girişimcilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Tarih	Yazar	Özellikler
1848	Mill	Risk alma
1917	Weber	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1934	Schumpeter	Yenilik, önyak olma
1954	Sutton	Sorumluluğa istek duyma
1959	Hartman	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1961	McClelland	Risk alma, başarı güdüsü
1963	Davids	Hırslı olma, bağımsızlık isteği, sorumluluk, öz-güven
1964	Pickle	İnsan ilişkileri, iletişim becerisi, teknik bilgi
1965	Litzinger	Riski tercih etme, bağımsızlık, tanınma, babacanlık, liderlik
1965	Schrage	Doğru algılama, güç motivasyonu, gerginliğin performansı azalttığı gerçeğinin farkına varma
1971	Palmer	Risk ölçme
1971	Hornadey ve Aboud	Başarı güdüsü, özerklik, saldırganlık, güç, tanınma
1973	Winter	Güç ihtiyacı
1974	Borland	İçsel güç odağı
1974	Liles	Başarı ihtiyacı
1977	Gasse	Kişisel değerlere dönüklük
1978	Timmons	Güdü, öz-güven, amaca dönüklük, orta düzey risk alma, kontrol odağı, yenilikçilik
1980	Brockhaus	Risk üstlenme eğilimi
1981	Mescon-Montanari	Başarı, hâkimiyet, özerklik, dayanma gücü, kontrol
1981	Welsh-White	Kontrol ihtiyacı, sorumluluk isteği, öz-güven, mücadele etme, orta düzeyde risk alma
1982	Dunkelberg-Cooper, Welsh-Young	Büyüme, bağımsızlığa dönüklük, kontrol odağı, özgüven, yenilikçilik

Özetle girişimci kişiler, kurdukları işi geliştirmek ve büyütme adına zihinsel ve fiziksel güç harcamaya hazır ve uzun saatler çalışma sabrı gösterebilen kişilerdir. Girişimciler, dışsal bir motivasyon beklentisi içerisine girmeksizin kendi kendilerini motive edebilen, diğer bir deyişle yüksek düzeyde içsel motivasyon özelliğine sahip olan kişilerdir. Girişimcilik özelliğine sahip olan bireyler, giriştikleri işlerde karşılaştıkları güçlük ve başarısızlıklardan yılmayan, hatta bu tür olumsuzluklardan ders çıkarabilen ve amaç odaklı kişiler oldukları için kendi başarılarını belirlemeye çalışan bireylerdir. Girişimci bireyler aynı zamanda, her türlü yeniliğe ve öğrenmeye açık, meraklı ve güçlü insanlardır (Güney, 2008: 58).

2.1.3. Girişimcilerde Bulunması Gereken Beceriler

Girişimcinin kişiliğinin araştırılmasında iki önemli ilgi alanı vardır. Bunlar, girişimcinin algılanan sosyal eğilimi ile girişimcinin psikolojik temelli karakterleri ile ilgili endişelerini içerir. Başarılı girişimciliğe olanak sağlayan kişisel özellikler; diğerleri arasında başarı, motivasyon, kararlılık, risk alma, liderlik, yenilikçilik, bağımsızlık ve iyimserlik fırsatlarını içerir. Diğer özellikler arasında ise girişimcilik ruhu, karar verme, zaman yönetimi ve müzakere etme yer almaktadır (Ottih, 2000). Yapılmış bazı çalışmalarda ise araştırmacılar üç grup özellik üzerinde durmuşlardır. Bunlar; kişisel, girişim ile ilgili ve yönetsel ve örgütsel özelliklerdir (NAEC, 2009). Girişimcilik bazı özellikler gerektirdiği gibi bazı becerileri de gerekli kılmaktadır. Hisrich ve Peters (1998: 21) ise, bu becerileri; teknik beceriler, yönetim becerileri ve kişisel girişimcilik becerileri olmak üzere üçe ayırmıştır.

Tablo 2.2: Girişimcilerde Bulunması Gereken Temel Beceriler ve Alt Beceriler

<i>Teknik Beceriler</i>	<ul style="list-style-type: none">• Yazma• Sözlü iletişim• evreyi izleme• Teknik Yönetim• Teknoloji• Dinleme• Organize etme becerisi• Őebeke oluşturma becerisi• Yönetsel tarzlar• Antrenör türü liderlik• Ekip oyuncusu olma
<i>Yönetim Becerileri</i>	<ul style="list-style-type: none">• Planlama ve amaç oluşturma• Karar verme• İnsan ilişkileri• Pazarlama• Finansman• Muhasebe• Yönetim• Kontrol• Müzakere• Büyüme yi yönetmek
<i>Kişisel Girişimsel Beceriler</i>	<ul style="list-style-type: none">• İçsel kontrol/disiplinli olmak• Risk almak• Yenilikçi olmak• Değişime dönük olmak• Sabırlı olmak• Vizyon sahibi bir lider olmak• Değişimi yönetme yeteneği

Bir başka düşünür'e göre ise girişimcinin genel iş yönetimi becerileri ve diğer bazı önemli becerileri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Wickham, 2006: 41-43):

Tablo 2.3: Girişimcilerde Bulunması Gereken Beceriler

<i>Genel İş Yönetimi Becerileri</i>	<ul style="list-style-type: none">• Strateji becerileri• Planlama becerileri• Pazarlama becerileri• Mali beceriler• Proje yönetme becerileri• Zaman yönetimi becerileri
<i>Diğer Beceriler</i>	<ul style="list-style-type: none">• Liderlik becerileri• Motivasyon becerileri• Yetki verme becerisi• İletişim becerisi• Müzakere becerileri

Yukarıdaki tanımlanan tüm bu beceriler birbirleriyle ilişkilidir ve girişimcinin performansı, sahip olduğu tüm bu becerilerin bileşimine bağlıdır. Başarılı olmak isteyen girişimcilerin bu becerilerin nasıl geliştirileceğini bilmesi, zayıf ve güçlü yönlerini çok iyi tanması ve zayıf yönlerini ortadan kaldırıp, güçlü yönlerini ortaya çıkarması gerekmektedir (Güney, 2008: 62).

- **Girişimcilik Ruhu**

Girişimci, bir iş fırsatının katılımcı kimliğine sahip olan, bir girişim faaliyeti gerçekleştiren ve aynı zamanda işi üstlenme riskini de üstlenen kişidir. Bu durum son derece enerjik girişimciler için yeni fikirler üretmeye odaklanmada proaktif bir davranış gerektirir. Bu nedenle girişimci ruh, girişimcileri iş fikirlerini tanımlamaya yönlendiren ve onları üretken hale getirmek için sürekli olarak risk üstlendiren tetikleyici doğal faktörlere işaret etmektedir. Bu bağlamda girişimcilik ruhu, iş gücünde girişimciliği derinden etkilemektedir. Çünkü girişimcilik ruhu girişimcilere, işletmelerinin hedeflenen büyüme potansiyeline ulaşması için hala büyük çabalar gösterirken bile, yoğun risklere karşı ısrar etme kabiliyeti sunar. Bunun yanı sıra girişimcilik ruhu, son derece muhalif pazar faktörlerine nasıl karşı çıkılacağına dair fikirlerin ortaya konulmasında ve geliştirilmiş bir işin sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynar (Aned ve Alya, 2013: 108).

Girişimci ruhu hakkında geçmişten günümüze kadar geniş çaplı popüler yorumlar yapılmıştır. Hızlı bir bakış açısı girişimcilik ruhu kavramının; bir kişi, bir firma, bir şirketin çalışanları, şirket grupları, bölgeler, kümeler, ekonomiler, ülkeler ve kıtalar ile ilişkili olduğunu gösterir. Söz konusu birimler, büyük firmalardan küçük firmalara, okullara, devlet dairelerine, vakıflara, kar amacı gütmeyen kuruluşlara ve hayır kurumlarına kadar hemen hemen her şeyi kapsamaktadır. Kısaca söylemek gerekirse, girişimci ruh kavramı, insanlığın kendisi için temeldir (Thyil, 2005: 3). Kavramsal olarak girişimcilik ruhu; optimistik olma, pozitif tutum, doğrudan risk üstlenme, eyleme geçme ve işe ruh ve kişilik katma davranışı olarak da tanımlanmaktadır. Girişimcilik ruhu ayrıca kaynak ve yeteneklerin ölçülü bir şekilde sentezidir. Aynı zamanda ortaya çıkarılmış bir iş fırsatını bir ekip veya bizzat girişimcinin kendisi tarafından gerekli ve uygun kaynakların, yetenek, beceri, bilgi ve deneyimle yoğurularak iş biçimine dönüştürme inancıdır. Girişimcilerin temel paradigması olarak da bilinen girişimcilik ruhu, genel olarak girişimcinin dünyayı algılama ve yorumlama kabiliyetine sahip olması olarak da ifade edilmektedir (Top, 2012).

Bazı araştırmacılar girişimci ruhu bir makro ya da mikro boyut olarak tanımlamaya çalışmıştır. Gilder (1984) girişimcilik ruhunu; insanlığın kurtuluşu, demokratik siyasetin ve özgür insanın zaferi, yoksulların ve şansın umudu ve ezilen ve çaresiz bir dünyanın kurtuluşu olarak nitelendirmiştir. Abdnor (1988) ise girişimci ruhu; maceranın ruhu, girişimin ruhu, dünyadaki ülkelerde iş ve yenilik üreten ruh, sosyal engelleri ortadan kaldıran ve binlerce erkek ve kadına yukarı doğru hareket etme fırsatı sunan ruh olarak ifade etmiştir.

Artan girişimcilik ruhu, daha iyi iş performansına ve dolayısıyla daha iyi sonuçların elde edilmesine olanak sağlar. Günümüzdeki iş ortamının dinamizmi, işletmeler üzerinde daha fazla baskı oluşturmakta ve böylece girişimci ruhu arttırmaktadır. Bu durum yenilikçi ve yüksek kaliteli mal veya hizmetler sunarken, aynı zamanda girişimcilik faaliyetlerini de sürdürmeye yardımcı olur (Gilbertson, 2002).

2.1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Yöneticilik ve liderlik kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta çoğu zaman eşanlamli olarak birbirinin yerine kullanılan, birbirine yakın ancak temelde ise birbirinden tamamen farklı kavramlardır (Çırpan, 1999: 1). Yöneticiler, sadece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi değil, aynı zamanda örgütün mal ve hizmet üretiminde en önemli unsur olan insan kaynağını nasıl daha verimli, etkili ve mutlu bir şekilde kullanabileceğini sorgulayan, araştıran, yöntem ve tekniklerini geliştiren ve bunu da kendi yönetiminde yaşatabilen kimselerdir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 1). Lider ise, başkalarının faaliyetlerine rehberlik eden, koordinasyon ve düzeni sağlayan ve kişileri yönlendiren; aynı zamanda bireylerin performanslarını değerlendiren ve onları bu konuda motive eden; kişilerin görevlerini atayan ve kişilerin bu görevlerin getirdiği sorumlulukları izleyen, problemler karşısında başarılı çözüm yolları oluşturmaya çalışan ve görevlerin başarılmasında uygun insani ve teknik kaynakları sağlayabilen ve izleyicilerine karşı örgütsel rehberlik rolü üstlenen kişilerdir (Bernardin ve Russell, 1998: 153). Lider, örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır ve aynı zamanda uzlaşmaları da sağlar (Drucker, 1998: 130). Liderlik, 20. yy'da yönetim alanında yoğun bilimsel araştırmaların yapıldığı ve çok sayıda teorisyenin tanımlamaya çalıştığı bir kavram olmuştur. Yapılan bu çabalar liderlik alanına yaklaşık, 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla da tanım kazandırmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir (Erçetin, 2000: 3):

Tablo 2.4: Liderlik Tanımları

Yıl	Yazar	Tanım
1927	Bernard	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.
1930	Bundel	Liderlik, insanları ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1955	Koontz-O'Donel	Liderlik ortak bir amacı başarmak için, insanları etkilemektir.
1964	Lipham	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
1986	Krausz	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1990	Norris	Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak üretken olmaktır.
1997	Gallager	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir.

Liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımların ortak bir unsuru vardır. Bu da liderin grupta, diğer üyelere saha fazla bir etki gücüne sahip olmasıdır (Arıkan, 1997: 9).

Lider ve yönetici kavramları her ne kadar farklı kavramlar olsa da aralarında mutlaka benzer özelliklerin bulunduğu görülmektedir. Liderlik ile yöneticilik arasındaki ortak özellikler ise; her ikisinin de bulunduğu organizasyonlardaki kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak için yönetme ve yönlendirme gayreti içerisinde olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005: 3).

Literatürden hareketle yönetici ve lider özellikleri arasındaki farklılıklar ise aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Keçecioglu, 1998: 10):

Tablo 2.5: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orjinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapı üzerinde odaklanır.	İnsan üzerinde odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar.	Neden ve niçin sorularını sorar.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Görüldüğü üzere yöneticilik ve liderlik kavramları birbirlerine çok yakın kavramlar olmalarına rağmen aynı anlama gelmemektedirler. Bu kavramları; çalışılan pozisyon, yapılan iş, görev ve yetki durumu gibi belirleyici sebeplerin yanı sıra birbirinden ayıran bazı özellikler de vardır. Liderler sahip oldukları farklı özellikleri vasıtasıyla başkalarını etkileyen, hedeflere dayalı vizyon ve misyon ortaya koyan kişilerdir. Yöneticiler ise başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş ve onlar adına belirlenmiş hedeflere dayalı olarak çaba gösteren, işleri planlayarak uygulayan ve denetleyen kişilerdir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 81).

2.1.5. Yönetici ve Girişimci Arasındaki Farklılıklar

Yönetici, kar ve risk başkalarına ait olmak üzere ekonomik mal veya hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini etkili bir şekilde bir araya getiren ve böylece kurulan ya da çalışmakta olan işletmeyi amacına uygun çalıştırma sorumluluğunu üzerine alan kişidir (Marangoz, 2012: 3).

Drucker, yöneticinin görevinin; kurumun amacı belirlemek, işlerin organizasyonunu sağlamak, personeli güdülemek, kurum içi ve kurum dışı iletişimi sağlamak ve geliştirmek, personellerin performanslarını ölçmek ve çalışanları geliştirmek olduğunu ifade etmiştir (Drucker, 1996: 370). Yöneticilerin sorumlulukları; strateji ve yeniliği uygulamak, değişimi başlatmak ve personelin değişime ayak uydurmasını sağlamak, sorunları çözmek, makul riskler üstlenmek, kararları doğru vermek ve kurumsal hedef ve amaçlara doğru zamanında ulaşılabilmesini sağlamak şeklinde sıralanmıştır (Shahzad, 2010: 399-41).

Girişimci ise, ekonomik mal veya hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini düzenli bir şekilde bir araya getiren, kar amacı güden ve teşebbüslerinin sonucunda doğabilecek bütün risklere katlanan kişidir (Can vd., 1984: 7). Bu iki tanımdan hareketle girişimci ve yönetici ile ilgili olarak, aşağıdaki özellikleri sıralamak mümkündür (Güney, 2008: 66-67):

- Girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek veya pazarlamak amacıyla, ya kendi sahip olduğu veya başka kaynaklardan edindiği sermayeyi tehlikeye atan kişidir.
- Girişimci, işletmenin amaçlarına ulaşması için ihtiyaç ve isteklerini ve bunlardaki gelişmeleri en iyi biçimde bilen ve farkına varan bir kişi olmak zorundadır.
- Girişimci özellikleri arasında girişimcinin yöneticiliği de söz konusudur. İşletmenin kuruluş sonrası faaliyetlerinin yürütülmesinde, girişimci dilerse aynı zamanda işletmenin yöneticiliğini de yapabilir.
- Yöneticilik görevi kişilere, işletmenin kuruluş kararı aşamasından itibaren verilebilir.
- Yönetici de tıpkı girişimciler gibi üretim faktörlerini temin eder ve aynı zamanda uyumlu kullanımını sağlar.

- Yönetici, işletme içindeki faaliyetleri neticesinde doğabilecek zararları ve karları üstlenmemektedir.
- Yönetici, işletme sahibi adına çalışan ve çoğunlukla meslektan bir kişidir. Bu nedenle işletme sahibinin belirlediği amaçlara uymak ve bu amaçları gerçekleştirmek zorundadır. Dolayısıyla, işletme sahibine karşı bu yönüyle bir sorumluluk taşır.

Dolayısıyla yönetici, işletme sahibi adına çalışan ve çoğunlukla meslektan bir kişidir. Bu nedenle, işletme sahibinin belirlediği amaçlara uymak ve bu amaçları gerçekleştirmek zorundadır. Dolayısıyla, işletme sahibine karşı, bu yönden bir sorumluluk taşımaktadır (Arıkan, 2004: 59). Girişimci nihai karar verici ve yöneten bir kişi iken, yönetici ise kendini kanıtlamak zorunda olan ve kendi de bir bakıma yönetilen kişi konumundadır (Erdoğmuş, 2004). Gerber (1997: 26) ise, girişimci ve yönetici arasındaki farklılıkları şu şekilde ifade etmiştir:

- Girişimci gelecekte, yönetici ise geçmişte yaşar.
- Girişimci kontrole önem verirken, yönetici düzene önem vermektedir.
- Girişimci değişikliklerle başarı sağlarken, yönetici genellikle statükoya bağlı hareket eder.
- Girişimci olaylardaki fırsatları hemen yakalarken, yönetici problemleri her zaman görür.
- Yönetici başlangıçta bir ev yapar ve sonuna kadar daima orada yaşar. Girişimci ise başlangıçta bir ev inşa eder ve devamında da bir sonrakinii planlamaya başlar.
- Yöneticinin yaptığı işler düzgün ve özenlidir. Girişimci ise yöneticinin düzenleyeceği işleri belirler.
- Yönetici, girişimcinin arkasından ortalığı derleyen, toparlayan kişidir.
- Yönetici olmazsa işler ve toplum yürümez. Girişimci olmazsa, inovasyon olmaz.

Yukarıda da ifade edildiği gibi girişimci kavramı çoğu zaman patron, sermayedar ve işveren gibi kavramlarla aynı anlamlarda kullanılsa da, aralarında önemli bazı farklılıkların olduğunun bilinmesi bir gerçektir (Müftüoğlu, 1993: 11-12).

2.1.6. Girişimciliğin Dünyada ve Türkiye’de Tarihsel Gelişim Süreci

Eski zamanlarda girişimcilik kavramı, kişilerin kendi sermayeleri ile iş kurması olarak d ş n lmekteydi. Ancak sanayileşmenin etkisiyle birlikte girişimcilik kavramı, çok daha farklı özellikler kazanmaya başlamıştır. Girişimcilik kavramının özelliklerindeki bu değişim ise, aynı zamanda girişimcinin ekonomik değerini ve toplum içerisindeki önemini de arttırmıştır. Nihayetinde bu gelişmenin sonucu olarak genel ekonomide de girişimcilik kavramı, bir üretim faktörü olarak anılmaya başlanmıştır (K  uk, 2005: 32-33).

Girişimcilik kavramı dilimize, Fransızca’da *entreprendre*, Almanca’da *unternehmen*, İngilizce’de *entrepreneur* sözcüklerinden türetilerek ve Türkçe’ye de * stlenmek* anlamına gelen kelime ile girmiştir. Girişimcilik çok eski tarihlerden bu yana gerçekleştirilen bir faaliyet olmakla birlikte, modern anlamdaki girişimcilik yaklaşımları ise Richard Cantillon¹, Jean Baptiste Say, Josef Schumpeter, Avusturya Ekonomi Okulu, Knight ve Kirzner gibi girişimcilik çalışmalarının öncülerinin fikirleri doğrultusunda şekillenmiştir (Kaya, 2007: 44).

Girişimcilerin, ekonomik kaynakların ortaya çıkarılmasında ve bununla birlikte verimlilik konularında, önemli rol oynadıklarını belirten ilk düşünür ise Jean Baptiste Say’dır (Schiller ve Creuson, 1997: 523). Jean Baptiste Say, girişimcilik kavramını genişleterek tanıma üretim faktörlerini de eklemiştir ve böylece, ekonomik aktiviteler, girişimcilik kavramı için ana değişkenler olmuştur (Stevenson ve Jarillo, 1990: 18). Jean Baptiste Say’e göre, girişimcinin amacı ekonomik sistemin merkezinde olmaktır ve kârını maksimize etmektir (Parker, 2004: 39-41). Jean Baptiste Say, girişimcileri birer komisyoncu olarak görmektedir ve ona göre girişimciler, üretim faktörleri vasıtasıyla aynı zamanda üretimi yönlendirmektedirler (Landström, 2005: 29).

¹ Girişimcilik akımı ile ilk ilgilenen bilim adamlarından olan Richard Cantillon, girişimcilerin ekonomik rollerine vurgu yaparak, girişimcilik kavramını ilk kullanan kişi olmuştur ve girişimcilik kavramını, ihtiyaçların belirli fiyatlardan alınması ve belirli olmayan fiyatlardan satılması şeklinde tanımlamıştır (Stevenson ve Jarillo, 1990: 18). Cantillon’a göre girişimci, malları belirli fiyatlardan alıp, belirsiz fiyatlardan satmak isteyen kişidir ve ona göre girişimciler, malları belirli fiyatlardan alıp, belirli olmayan fiyatlardan satarak değiş tokuş ve riski üstlenmektedirler (Baum vd. 2007: 6). Cantillon’un ifade ettiği girişimci, ne yenilikçiliği ne de değişimi destekler ya da talep eder. Cantillon’a göre girişimcilik algısaldır ve girişimci ise hem zekidir hem de risk almaya eğilimlidir (Parker, 2004: 39-40).

Girişimciliğin öncülerinden olan diğer bir düşünür Josef Schumpeter'e göre girişimcilik, yenilikçiliği gerektirmektedir. Schumpeter girişimcilerin, var olan üretim faktörleri için küçük ve kademeli değişiklikler yaparak geleneksel teknolojik kısıtlamaları tamamen ortadan kaldıramayacaklarını; bunun yerine, yeni teknolojiler ya da ürünler/ hizmetler geliştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Schumpeter, girişimcilerin birer yenilikçi kişiler olarak yeni şeyler üretmekten ya da yapılmakta olan şeylerin yeni yöntemlerle yapılmasından sorumlu olduğunu ifade etmiştir. Schumpeter'in bu düşüncesi; yeni bir malın ya da hizmetin üretimini, yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesini, yeni bir pazarın oluşturulmasını, yeni bir hammadde kaynağının bulunmasını ve endüstrinin yeniden yapılandırılmasını kapsamaktadır (Parker, 2004: 41). Schumpeter, diğerlerine göre daha özellikli bir bakış açısına sahip olmuş ve aynı zamanda girişimciliğin ekonomik bir süreç olduğunun da farkına varmıştır (Stevenson ve Jarillo, 1990: 18). Schumpeter'in girişimcilik hakkındaki en önemli düşüncesi *creative destruction* olarak ifade edilmiştir. Schumpeter, girişimciliğin beş tane yenilik içeren durumlarda ortaya çıkabileceğini savunmuştur ve bunların yeni ürünler, yeni üretim metotları, yeni pazarlar, yeni kaynaklar ve yeni organizasyonlar şeklinde olduğunu söylemiştir (Baum vd. 2007: 6).

Son olarak Knight ise, girişimsel süreçte zorunlu elemanlar olarak, belirsizliği üstlenme ve belirsizlik durumlarını değerlendirmenin önemine vurgu yapmıştır. Knight'a göre girişimci, kendi fikirleri üzerine korkusuzca gidebilen ve kendine güvenen kişidir. Knight'ın savunduğu girişimci, faaliyetleri yerine getirme ve karar verme konularında yöneticilerden daha üst kademededir ve sermaye sahibi kişidir. Ona göre girişimcinin, ne organizasyon kurma, ne de organizasyon faaliyetlerini ortaya çıkarma eğilimi vardır, girişimci sadece korkusuzca riski üstlenen kişidir (Long, 1983: 51). Günümüzün rekabet ortamında ve küreselleşme sürecinde girişimcilik kavramı, yukarıdaki yaklaşımları barındırmakla birlikte, daha fazla risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme ve girişimcilik sürecinin hayata geçirilmesi şeklinde kullanılmaktadır. (Gunderson, 1990: 42; Harrison ve Enz, 2005: 271).

Aşağıdaki Tablo 2.6'da kronolojik olarak girişimcilik kavramının tarihsel gelişim sürecine ve savunan düşünürlere yer verilmiştir.

Tablo 2.6: Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci ve Savunan Düşünürler

<i>Ortaçağ Dönemi</i>	Bu dönemde girişimcilik kavramı, büyük ölçekli üretim projelerini yönlendiren bir aktör ya da yönetici olarak benimsenmiştir.
<i>17. yy</i>	Girişimcilik kavramı ile risk alma arasında ilk kez bu dönemde ilişki kurulmuştur. Bu anlayışa göre girişimci kâr ya da zarar etme riskini üstlenerek, devletle anlaşma imzalamak suretiyle mal ya da hizmet tedarikinde bulunan kişidir.
<i>Richard Cantillon (1725)</i>	Girişimci bir ürünü/hizmeti belirli bir fiyattan satın alan, ancak belirsiz bir fiyattan satan, bunu yaparken de risk alarak faaliyetlerini sürdüren kişidir.
<i>Beaudeau (1797)</i>	Girişimci riski üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve riske sahip olan kişidir.
<i>Jean Baptiste Say (1803)</i>	Sermaye kârından, girişimcinin kârını ayrı tutulmuştur.
<i>Francis Walker (1876)</i>	Fonları tedarik edip faiz alanlar ile yönetsel becerilerinden dolayı kâr elde eden kişileri ayırmıştır.
<i>Frank H. Knight (1921)</i>	Amerikalı ekonomist Frank H. Knight, risk ile belirsizliği birbirinden ayırmıştır.
<i>Joseph Schumpeter (1934)</i>	Girişimci, yenilik yapan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişidir.
<i>David McClelland (1961)</i>	Girişimci aktif ve orta düzeyde risk alan kişidir.
<i>Peter Drucker (1964)</i>	Girişimci fırsatları maksimize eden kişidir.
<i>Kirzner (1973)</i>	Alt kısımdaki nüfusun girişimsel kârın realize edilmesinde fırsatları yakalamak ve takip etmek için ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır.
<i>Albert Shapero (1975)</i>	Girişimci teşebbüs eden, öncelik alan, bazı sosyal ve ekonomik mekanizmaları organize eden ve bununla birlikte iflas riskini üstlenen kişidir.
<i>Karl Vesper (1980)</i>	Girişimciler ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedir.
<i>Giffort Pinchot (1983)</i>	İç girişimcilik kavramının önemine değinerek iç girişimciliğin işletme içerisinde çalışan bireylerin girişimciliği olduğuna vurgu yapmıştır.
<i>Robert Hisrich (1985)</i>	Girişimci finansal, sosyal, psikolojik riskler alarak parasal ve kişisel tatmin sağlayan; bu amaçla gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değere sahip bir şey ortaya koyma süreci içerisinde olan kişidir.
<i>Palich ve Bagby (1995)</i>	Girişimcileri ve yöneticileri karşılaştırmışlardır. İşle ilgili belirsizlik durumlarında, girişimcilerin daha fazla risk almaya eğilimli olduklarını ve daha az problem algıladıklarını ortaya koymuşlardır.
<i>Shane ve Venkataraman (2000)</i>	Kirzner'in görüşleri doğrultusunda, girişimcilik araştırmalarının kalbi olarak, fırsatların kullanılmasının ve geliştirilmesinin önemine değinmişlerdir.
<i>Philip A. Wickham(2001)</i>	Girişimci belirli bir projeyi kendi girişimcilik anlayışı ile geliştiren kişidir.
<i>G. Brenkert (2002)</i>	Girişimci piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur.
<i>L. W. Busenitze (2003)</i>	Girişimci, ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.

Kaynak: Döm, S. (2015). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık; Hisrich, R.D. Ve Peters, M.P. (1998). Entrepreneurship (4th Edition). Boston, Mass: Irwin Mc Graw Hill.

Girişimcilik ile ilgili fikirlerin tarihsel evrimi, geniş kapsamlı bir konudur ve girişimcilik farklı şekillerde örgütlenebilen bir kuramdır. Teorisyenden teoriyene, dönemden döneme göre konuyla ilgili sorunlar ve benzerlikler çeşitlilik göstermiştir. 1980'lerden bu yana girişimcilik, yönetim bilimciler ve sosyal bilimciler arasında artan bir ilgi alanı olarak ortaya çıkmıştır. Konu, özellikle işletme okullarında meşruiyet kazanmıştır (Cooper, 2005).

Yenilik düşüncesini yeni bir ürüne, hizmete veya faaliyete dönüştürme süreci olarak tanımlanan girişimcilik kavramı; istihdam oluşturma, yeni işletmelerin kurulması, yeniliklerin artması, ekonominin büyümesi ve toplumun refah düzeyinin yükselmesi gibi faaliyetlere yaptığı pozitif katkılar nedeniyle ekonomik gelişme ve büyüme için çok önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir (Audretsch, 2003).

Genel olarak Türkiye’de girişimcilik kavramı; Osmanlı dönemi, Cumhuriyet dönemi, 1970’li yıllar dönemi ve 1980’li yıllar ve sonrası dönem olarak dört farklı dönem olarak ele alınmaktadır (Güney, 2008: 18). Türkiye’de girişimcilik tarihine bakıldığında girişimcilik sürecinin, devletin uyguladığı ekonomik politikalardan ayrı olmadığı düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle Türkiye’de girişimcilik tarihi, girişimciler ve girişimcilerin devlet arasındaki ilişkilerin tarihiyle de yakından ilişkilidir (Öztürk, 2008: 29).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Türkler çoğunlukla meslek olarak askerlik ve çiftçiliği seçmişler ve ticaret ise diğer uyruklara kalmıştır. Savaş sonrası dönemde ise yerli halk, ticari faaliyetlere uyum sorunu yaşamışlardır (Küçük, 2005: 33). Bununla birlikte Türklerin Orta Asya’dan göç edip Anadolu’ya yerleşmelerinden itibaren girişimcilik ve zanaatkarlık konularında oldukça aktif oldukları görülmektedir (Müftüoğlu vd., 1996: 25). Nitekim Anadolu Selçuklu Devleti’nden devralınan lonca teşkilatı sistemi, bir esnaf ve sanatkâr örgütü olan ahilik teşkilatı olarak etkin ve başarılı bir şekilde görevini sürdürmüştür. Bu

girişimcilik tarzına, padişahlar da önderlik etmişler ve benimsemişlerdir. Bu sistem Osmanlıların kuruluş ve yükselme dönemlerinde politik bakımdan da etkili olmuştur ve hatta bunun neticesinde önemli iş yerleri ve ticaret merkezleri oluşturulmuştur (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 65).

Osmanlıların İmparatorluk döneminde adeta İmparatorluğu oluşturan toplum grupları arasında bir iş bölümüne gidilmiştir ve Türklerin ticaret dışında bırakıldığı görülmüştür. Bu dönemde ticareti daha çok Rum, Yahudi ve Ermeniler üstlenirken; Türkler ise daha çok askerlik, ulemalık, bürokratik ve tarım ve hayvancılık gibi işlere yönlendirilmişlerdir. Bu sebeple Türkler, belirli bir süre ticaretin dışında kalmışlardır ve bunun sonucunda da Türk toplumunda istenen ölçüde ticaret alt yapısı ve ticaret kültürü oluşturulamamıştır (Marangoz, 2008: 104). Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde ise ekonomik girişimciler Sanayi devriminden sonra Batı ile daha sıkı ilişkide olan ve onlarla bilgi alışverişinde bulunan Yahudi, Rum ve İtalyan asıllı Türk vatandaşları idi ve bu kişiler bankerler, ithalatçılar ve tüccarlardan oluşmaktaydı (Güney, 2008: 18).

Cumhuriyet Döneminde; girişimci ruhuna sahip Türk ve Müslüman ticaret adamı yetiştirme anlayışı ve bu yöndeki faaliyetler, Osmanlı İmparatorluğu dönemi sona erdikten sonra da devam etmiş ve yeni yönetim anlayışının ekonomik alandaki önemli stratejilerinden birini oluşturmuştur (Marangoz, 2008: 105).

1930 ve 1950'li dönemlerde özel sektörün yetersiz kaldığı alanlarda, devletin yatırım yapmasını amaçlayan devletçilik politikası uygulanmıştır ve devlet tarafından ticaret ve sanayi sektörlerini içine alan destekleme ve teşvik etme dönemi başlatılmıştır. Özellikle 1933 yılından sonra, devlet koruyuculuğunda bir girişimci sınıfı oluşturulması yönündeki çabaların arttırıldığı görülmüştür (Candan, 2011: 165).

1960'lı yıllarda da girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla bazı kanunlar çıkartılmış ve iktisadi devlet teşekkülleri kurulmuştur. Bu dönemde aynı zamanda sanayi alanında, özel sektör bir önceki döneme göre daha fazla bir gelişme kaydetmiştir (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 65-66).

1970'li yıllarda kamu kurum ve kuruluşlarının sağladığı geniş teşvikler sayesinde, sayıları giderek artan girişimcilerin temel özellikleri; çoğunun yurt dışında eğitim görmüş kişilerden oluşması, geleneksel mal üretimi anlayışını bir ileri evreye götürme amacı taşımaları ve temel olarak üretime odaklanmaları niteliklerinden oluşmuştur (Güney, 2008: 20). Ardından 1980'li yıllarda ise, yeni piyasa ekonomisine geçiş ve dünya ekonomisiyle bütünleşmenin sağlanması amacıyla birçok yeni ekonomik politikalar oluşturulmuştur. Bu dönemde girişimciliğin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi konusunda oldukça iyimser gelişmeler kaydedilmiştir. Aynı zamanda 1980 ve sonrası dönemde uygulanan yoğun piyasa ekonomisi ve buna bağlı gelişme kaydeden girişimcilik ortamında, Türk insanının çok daha başarılı olabileceği düşüncesi popüler olmaya başlamıştır. Bununla birlikte gençler arasında girişimcilik ve iş adamlığı kavramları, bir meslek olarak tercih edilmeye başlanmıştır (Marangoz, 2008: 106).

Diğer taraftan 24 Ocak 1980 kararlarıyla yürürlüğe giren ekonomideki strateji değişikliği düşüncesi, çok önemli bir gelişmenin fitilini ateşlemiştir ve bu tarihten itibaren serbest piyasa ekonomisi içerisinde ihracata yönelik kalkınma stratejisine geçilmiştir. Bu kararlar, serbest piyasa ekonomisi sistemi ve bu sistemin en önemli çıktısı olan girişimcileri destekleme anlayışı yaygınlaşmıştır (Arıkan, 2002: 16).

2007-2013 dönemini kapsayan 9. Kalkınma Planı ile birlikte ise; aktif işgücü politikalarının, girişimcilik ve istihdam garantili programların, mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin, işletmelerde eğitim seminerlerinin ve işgücü yetiştirme ve mesleki eğitim kurslarının yaygınlaştırılması faaliyetleri tasarlanmıştır (DPT, 2007: 86).

Sonuç olarak, 1980 yılı sonrasında ülkemizde girişimcilik konusunda çok önemli gelişmeler kaydedilmiştir ve Türk insanı piyasayı, kaliteyi, rekabeti yeniden öğrenmeye başlamıştır. Aynı zamanda bu konuda geleceğimize iyimser olarak bakabileceğimiz önemli başarılarla imza atılmıştır.

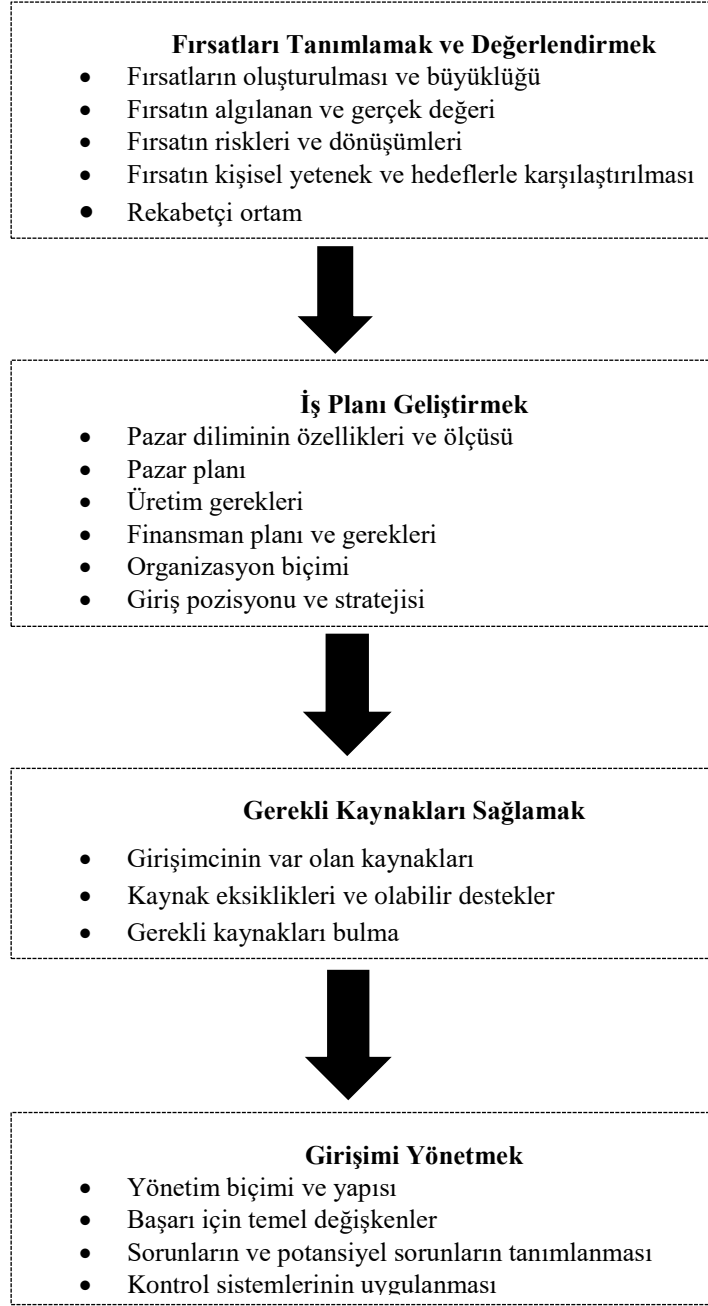
2.1.7. Girişimcilik Süreci

Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, insan emeğine duyulan ihtiyaç ve insan emeğinin üretim üzerindeki etkisi azalırken, bilgiye dayalı emeğin üretim üzerindeki etkisinin artmaya başladığı günümüzde, girişimciler ekonomide ve toplumda, radikal yeniliklerin ve gelişmelerin kaynağını oluşturan başoyuncular olmuştur (İraz, 2010: 190). Ekonomik büyümenin önemli bir unsuru olan girişimcilik, işsizlik sorununa önemli ölçüde çözüm üretmekle birlikte; yeni düşünceler ve yenilikçi fikirler ile yeni ve gelişmeye açık uygulamaların yayılmasında öncü olmuştur (Berk, 2009: 8).

Günümüzde girişimcilik araştırmaları, firmaların araştırılmasına doğru kaymıştır ve bu yaklaşım, girişimcilik sürecine ve üst yönetim felsefesinin rolüne vurgu yapmıştır. Firma yaklaşımı, bir firmanın girişimcilik serüvenindeki başarısının, girişimcilik sürecindeki en üst yönetim ilkelerine bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu süreç, genellikle tanımlanmış olan fırsatlar ile iş konsepti çerçevesinde kaynak ihtiyaçlarının değerlendirilmesini ve bu kaynakların sağlanmasını içermektedir (Lee ve Peterson, 2000: 403). Girişimsel süreç; tüm fonksiyonları, aktiviteleri, fırsat algıları ile ilgili faaliyetleri ve bunları sürdürüebilmek için organizasyon oluşturulması sürecini kapsamaktadır ve girişimciliğın ortaya çıkmasına vurgu yapar (Bygrave ve Hofer, 1991: 14).

Girişimsel sürecin başarısının değerlendirilmesinin yolu ise, bu sürecin; yatırımcılar, müşteriler, organizasyon üyeleri, toplum ve girişimcilerin kendileri gibi paydaşların ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verebildiğini belirlemektir (Brockner vd., 2004: 207). Shane (2003: 12) ve Hisrich ve Peters (1992), girişimcilik sürecinin aşamalarını Şekil 2.1'deki gibi ifade etmiştir:

Girişimcilik sürecinin başlamasına sebep olan en büyük etken, bir alandaki eksikliğin veya aynı alanda farklı bakış açısının yakalanmasının gerektiği olarak ifade edilebilir (Tekin, 1998: 2). Diğeri bir değışle girişimcilik, girişimcilerin yeni iş planı oluşturma, iş planı kurma ve yeni bir varlık meydana getirme işlevlerini açıklayan bir süreçtir. Girişimcilik sürecini başlatan temel faktörler; kar elde etme isteği, bağımsız olma isteği, kişisel tatmin sağlama isteği, miras bırakma isteği ve kendi adını yaşatma isteği olarak sıralanmıştır (Tekin, 1998: 3).



Şekil 2.1: Girişimcilik Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Shane, S. (2003). A General Theory of Entrepreneurship. UK: Edward Elgar Publishing; Hisrich, R.D. ve Peters, M.P. (1992). Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise (6th Edition). Homewood, IL: Irwin.

Girişimcilik faaliyetleri için liderlik özelliklerine sahip olmak, geçmişteki deneyimlerden ders almış olmak, karşılaşılan zorluklarla yılmadan mücadele etmiş olmak, amaç odaklı olmak, amaçlarının peşinden ısrarla koşmak, dikkatli ve problem

çözme becerisine sahip olmanın yanı sıra aynı zamanda girişim için istek ve motivasyona sahip olmak en önemli unsurlardır (Karabulut, 2009: 333). Yapılan araştırmalar; sadece motivasyonun girişim faaliyetleri ve süreci için tek başına yeterli olmadığını ve bununla birlikte aynı zamanda bilgi, beceri ve yeteneği içeren bilişsel faktörlerin de gerekli olduğunu vurgulanmıştır. Sonuç olarak girişimciler öncelikle kritik başarı için endüstri ve girişime konu olan alan ile ilgili teknoloji hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmalıdırlar. Daha sonrasında, yeterli uzmanlığa ve girişimci becerisine sahip olmalıdırlar. Son olarak ise, girişimci yeteneklere sahip olmalıdırlar. Motivasyon ise bu değişkenleri harekete geçirmek için girişimciye ihtiyaç duyduğu enerjiyi ve hareketi kazandıran en önemli unsurdur (Shane vd., 2003: 274- 275).

Girişimcinin kendi işine başlayıp başlamama konusundaki kararı verebilmesinin en iyi yolu, girişimcilik sürecini değerlendirmesidir. Öncelikte bir girişimci, yenilikçiliğin gerçekleştirilmesine karşı koyan engellerin üstesinden gelebilecek fırsatlar oluşturmalı, bu fırsatları değerlendirmeli ve nihayetinde ise bunları geliştirmelidir. Sonuç olarak bilindiği üzere girişimcilik süreci, dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; fırsatları tanımlamak ve değerlendirmek, iş planı geliştirmek, gerekli kaynakları sağlamak ve girişimi yönetmek şeklinde sıralanmıştır (Hisrich ve Peters, 1992; Thompson, 1999).

- **Fırsatları Tanımlamak ve Değerlendirmek**

Girişimcilik, bireylerin ve takımların çevredeki fırsatlardan yararlanmak için kaynak girdileriyle eşi benzeri olmayan birleşimler oluşturarak değer ürettiği süreçtir. Her örgütsel ortamda ortaya çıkabilir ve yeni girişimler, ürünler, hizmetler, süreçler, piyasalar ve teknolojiler gibi çeşitli çıktılarla sonuçlanabilir (Morris, 1998: 16).

Girişimci, girişimcilik sürecinin merkezinde yer alan ve tüm süreci ileriye taşıyan kişidir. Girişimcilik sürecinin diğer bir temel unsuru olan fırsat, bir piyasaya hizmet sunanlar tarafından karşılanmayan ihtiyaçların oluşturduğu boşlukları ifade eder. Fırsat aynı zamanda, müşterilere daha iyi hizmet verme potansiyelini gösterir (Wickham, 2001: 38).

Fırsatları belirlemek ve değerlendirmek, girişimcilik sürecinin en önemli aşamasıdır. Birçok iyi iş fırsatı aniden değil, girişimcinin değişimlere her zaman hazır olması neticesinde ortaya çıkar (Hisrich ve Peters, 1992). Girişimci, öncelikle bir fırsat belirleyerek nasıl değer üretebileceğine karar verir. Daha sonra fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak kaynakları sağlar ve bunları ihtiyaca uygun şekilde yönetir. Bunu yaparken de bir organizasyondan faydalanır ve bu organizasyonda liderlik ve yönetme faaliyetlerini gerçekleştirir (Schwartz ve Teach, 2000: 104).

Girişimcilerin yeni bir girişim gerçekleştirmesinde, diğer insanların henüz farkına varmadığı bir fırsatın var olduğuna inanması ve bundan dolayı kendisinin pazara ilk girmesi ile fayda elde edebileceği düşüncesi vardır (Baron, 2004: 226-227).

Literatürdeki tanımlardan hareketle, fırsat olarak adlandırılabilen herhangi bir durumun, piyasada açıkça tanımlanmamış bir ihtiyaca veya hiç ya da yeterince kullanılmamış kaynaklara ya da yeteneklere vurgu yaptığı söylenebilir. Fırsatlar başlangıçta net olarak şekillenmemiş olup, zaman içinde girişimci tarafından geliştirildikçe, daha ayrıntılı bir şekilde ortaya konabilir (Ardichvili vd., 2003: 108-109).

Fırsatlardan söz edebilmek için, bu fikrin yenilik ve bilinirlik arasında bir dengeye ulaşmak için, teknik veya uygulamaya yönelik bir bakış açısıyla ayıklanmış ve yeniden şekillendirilmiş olması gerekir (Chung, 2004: 14). Bu fikir müşterilerin dikkatini çekecek kadar yeni ve özgün olmalı ve bunun yanı sıra yanlış anlaşılacak veya aşırı sıra dışı bir farklılık taşıdığı için de reddedilmeyecek kadar bilinir olmalıdır (Ward, 2004: 173).

Girişimci, fırsatlara onun uğruna her türlü özveriyi sergileyebilecek kadar inanmalıdır (Hisrich ve Peters, 1992). Yeni iş fikri, yeni bir iş sahibi olmanın da fitilini ateşlemektedir. Birçok kişi, heyecan verici bir fikir kendilerini harekete geçirinceye kadar, girişimciliği düşünmezler. Bunun aksine bazı kişiler ise, kendilerini kurmaya karar verirler ve bunun için de en uygun fırsatı yakalamaya çalışırlar. Yapılan birçok araştırmaya göre; yeni iş kuranların önemli bir bölümü, iş

kurma fikrini sektördeki ve işlerindeki deneyimlerinden elde etmişlerdir (Draft, 1994).

- **İş Planı Geliştirmek**

Batılı ülkelerde yapılan araştırmalar, başarılı girişimcilerin bir işe girişmeden önce oldukça ayrıntılı bir iş planı yaptıklarını ortaya koymuştur (Hellriegel ve Slocum, 1992: 757). İş plânı, bir girişimcin yol haritasıdır ve girişimcinin yönlendirilmesi ve yönetimi açısından çok önemli bir enstüramandır (Hodgetts ve Kuratko, 1998: 170). Aynı zamanda iş plânı girişimcinin amaçlarını, tahminlerini ve finansal öngörülerini ortaya koyar. Diğer bir ifadeyle girişimcinin nerede olduğunu, nereye gittiğini ve oraya nasıl varma niyetinde olduğunu gösterir (Butler, 2000: 7).

Girişimcilik sürecinde bir iş planı geliştirmek, girişimcilik sürecinin en zor aşamasıdır. İyi bir iş planı; yalnızca fırsatları geliştirmek için değil, aynı zamanda gerekli kaynakları belirlemek, bunları elde etmek ve işletmeyi başarılı bir şekilde yönetmek açısından da son derece önemlidir (Hisrich ve Peters, 1992). Aynı zamanda iyi hazırlanmış bir iş plânı, girişimcinin başarılı bir işletme kurma kararlılığının bir aynasıdır (Butler, 2000: 7).

İş plânı girişimcinin plânlanmış olduğu işin bilinçli, eleştirel ve tarafsız bir biçimde değerlendirilmesini sağlamaya yönelik gerekli zaman, çaba, araştırma ve disiplinin düzenli bir şekilde bir araya getirilmesine imkân sunar. Aynı zamanda iş plânında yer alan ekonomik, finansal ve rekabetçilik yapısına ilişkin analizler girişimcinin yaptığı varsayımların dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesine olanak sağlar (Hodgetts ve Kuratko, 1998: 170). Bununla birlikte bir iş plânının yapılması, işletme amaçlarının verimli bir şekilde belirlenmesine ve girişimcinin bir işi kurma ve çalıştırma yönündeki sahip olduğu beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasına olanak sağlar. Ayrıca iş plânları elde edilen başarıların ve kârların ölçülmesine yardımcı olacak belirli hedefleri ve parametreleri de belirler ve şeffaflığın ve işletmeye olan güvenin artmasına destek olur (Butler, 2000: 1).

Bir girişimci; faaliyette bulunmadan önce mutlaka pazar araştırması yapmalı, hedef kitleyi belirlemeli, pazardaki rakiplerini gözlemlemeli, teşvik imkânlarını

belirlemeli, yatırımın karlılığı konusundaki sonuçları değerlendirmeli ve gerekli görülürse yapacağı faaliyetlerinden vazgeçme gibi alternatifleri de düşünmelidir. Çünkü her türlü girişim faaliyeti, risk demektir ve bu riskten kaçınmak da mümkün değildir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 23). Bundan dolayı iş planı, işletmenin başarılı olabilmesi ve ekonomik ve sosyal anlamda varlığını sürdürebilmesi için neler yapması gerektiğine karar verme sürecini belirlediği için oldukça önemlidir (İraz, 2010: 183).

- **Gerekli Kaynakları Sağlamak**

Girişimciler; üretken bir şekilde düşünebilen ve verimli bir şekilde çevresine bakmayı ve insanların ihtiyaçlarını görmesini bilen, aynı zamanda bu ihtiyaçları ve talebi iş fikrine dönüştürebilen, iş yapabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmasa bile bu kaynakları bir araya getirerek işletme kuran ve risk alabilen kişilerdir (Arıkan, 2002: 20). Bir iş veya işletme kurmak için gerekli finansı ve diğer kaynakları bir araya getiren girişimci, işini kurar ve faaliyete başlar. Bundan sonraki adımı ise öncelikle işini devam ettirmek ve sonrasında da sürekli geliştirmektir (Sanlı ve Şahsüvar, 2005: 13).

Bir girişimcinin, fikirlerini hayata geçirebilmesi için büyük bir işletmenin finansal ve beşeri kaynaklarına ihtiyacı vardır. Diğer taraftan büyük şirketlerin ise, girişimcilerin yenilikçi gücüne ve vizyonuna ihtiyacı vardır (Pinchot, 1985: 6). Varolan fırsatları tanımlamak ve değerlendirmek için öncelikle gerekli kaynaklar sağlanmalıdır. Bu süreç, girişimcinin hali hazırda var olan kaynakları görmesiyle ve değerlendirmesiyle başlar. Bunun için ne tür kaynaklara ihtiyaç duyulduğu ve ihtiyaç duyulan kaynakların miktarı iyi incelenmelidir. Gerekli kaynakları zamanında sağlayabilmek ise, bu sürecin en zor aşamasıdır (Hisrich ve Peters, 1992).

Girişimciler, var olan kaynakları bir örgüt çatısı altında bir araya getirerek, bunları örgütün yararına olacak şekilde çevredeki fırsat ve tehditleri de göz önünde bulundurarak, kendi yetenekleri çerçevesinde yeni fikirler ortaya koyan ve bunları örgüt adına faaliyete geçiren kişilerdir (Pinchot, 1985: 54).

Girişimci herhangi bir faaliyette bulunmadan önce, öncelikle fırsatları görmek, belirlemek ve değerlendirmek zorundadır. Fırsatları belirledikten sonra ise faaliyet için gerekli olan kaynakları seçer ve böylelikle faaliyetlerini destekleyen ve engelleyen durumların neler olduğunu görür (Krueger vd., 2000: 411). Burada işe önemli olan yararlı ve faydalı olabilecek bir kaynağın seçilmesidir. Kaynak çeşitliliğine ve kaynak miktarının az olarak görülmemesine dikkat etmek gerekmektedir. Başarısızlık durumu gösteren risklerin ise, yetersiz kaynaklardan dolayı oluştuğu düşünülmelidir (Hisrich ve Peters, 1995: 33).

- **Girişimi Yönetmek**

İyi bir girişimci kendi davranışlarını yönetmek ve sonuçlarını üstlenmek sorumluluğuna sahiptir. Girişimci, gerekli kaynakları sağladıktan sonra iş planını uygulayarak, kaynakları harekete geçirmeli ve girişimi yönlendirmelidir. Girişimci, aynı zamanda işletmenin büyümesinden ve gelişmesinden kaynaklanan uygulama sorunlarını da çözmelidir. Bunun için, başarının temel değişkenlerinin tanımlanması kadar, bir yönetim biçimi ve yapısının belirlenmesi de önemlidir. Uygulanan kontrol sistemiyle, problemler alanlar tanımlanmalı ve yönetilmelidir (Hisrich ve Peters, 1992; Hytti, 2005).

Girişimciler bir işe ilk başladıkları zaman, bütün ayrıntıları ayrı ayrı kusursuzlaştırmaya ve çözümlenmeye çalışırlar. Ancak işe başladıktan sonraki büyüme sürecinde ise, yönetsel değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Bundan dolayı büyüme sürecine uyum sağlayamayan girişimcilerin genellikle başarısız olması muhtemeldir (Jansen ve Wees, 1994).

Girişimcilik, yenilik ve yeni bir şeyler ortaya koyma unsurlarına yoğunlaşır. Diğer taraftan girişimcilik ile yönetim yöntemleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar ise genellikle; stratejik yönetim, fırsat sorumluluğu, kaynak sorumluluğu, kaynakların kontrolü ve yönetsel yapı alanlarında görülmektedir (Hisrich ve Peters, 1992). Sonuç olarak girişimcilik bir süreç olarak değerlendirildiğinde, girişimciliğe karar vermeden önceki aşamada kişinin; istekli olması, amaç ve hedeflerini belirlemesi, mevcut fırsat ve tehditleri öngörmesi, kaynakları sağlaması ve her türlü engelleri göz önünde bulundurması gerekir.

Girişimciliğe başlama aşamasında ise, fırsatları ortaya koyma, talebe cevap verme, amaçları gerçekleştirme, uygulamadaki eksiklere çözüm önerileri sunma ve stratejiler geliştirme yer alır. Başarı aşamasında da büyüme, yeni yatırımlar gerçekleştirme, satışları ve karlılığı artırma ve sürdürülebilir rekabet olanaklarını geliştirme temeldir. Son aşamada ise zamana yenik düşmemek ve girişimi yönetmek esastır (Frese, 2009: 446).

2.1.8. Girişimcilik Yaklaşımları

Girişimcilik araştırmaları, bireysel girişimciden, zaman içinde gelişen dinamik bir süreç olarak girişimciliği anlamaya yönelik teorik ve deneysel girişimlere doğru uzaklaşmaya başlamıştır (Davidsson ve Tonally, 2013; McMullen ve Dimov, 2013). Girişimcilik süreci, ilk iş fikri ile başlayan ve başarılı veya başarısız bir işle sonuçlanan bir dizi olayı içeren bir yolculuk olarak tanımlanır (Davidsson, 2003; McMullen ve Dimov, 2013).

Girişimci ve girişimcilik kavramlarının birçok farklı düşünür ve bilim adamı tarafından farklı boyutlarda ele alınması, girişimciliğin tek bir yaklaşımla ele alınamayacağı anlamına gelmektedir. Girişimcilik faaliyetleri, içinde bulunduğu çevreyi şekillendirirken ve organize ederken; aynı zamanda geçen süreç, toplum, kültür, ekonomi ve siyaset gibi unsurlar da girişimin yönünü, hareket alanını ve şeklini etkilemektedir (Bryat ve Julian, 2000).

Girişimcilik ile ilgili yapılan araştırmaların pek çoğunda teori oluşturulurken; sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi diğer disiplinlerden de faydalanılmıştır (Zahra, 2007: 443). Amit ve arkadaşları (1993) girişimcilik ile ilgili teorileri şu şekilde özetlemişlerdir:

Tablo 2.7: Girişimcilikle İlgili Teoriler

<i>Açıklayıcı Teori</i>	Girişimsel davranış ve performansı açıklamaya çalışır
<i>Tahminleyici Teori</i>	Yeni kâr fırsatları için öncülük etmeyi isteme, yeni girişim başlatma ve girişim faaliyetlerinin çıktılarını tahmin etme gibi koşulların özelliklerini belirlemeye çalışır
<i>Normatif Teori</i>	Uygulayıcılar için rehberlik etmeyi ve belirli koşullarda doğru davranışları belirlemeyi hedefler. Bu sayılan her bir teorik bakış açısı, tahminleyici ve açıklayıcı unsurlar içermektedir.
<i>Sosyal/Kültürel Teori</i>	Girişimcilik ile büyük sosyal-kültürel bağlamlar arasında bağlantılar kurmaya çalışır
<i>Kişilik Temelli Teori</i>	Belirli Psikolojik özelliklere sahip olan insanların girişimci olmaya yatkın olduklarını tartışır
<i>Bağlantı Teorisi</i>	Bu teori sosyal bağlantılara odaklanır. Sosyal bağlantıların girişimciliği kolaylaştırdığını ve sınırladığını belirtir
<i>Popülasyon Ekoloji Teorisi</i>	Girişimcilik süreci belirleyicilerinin en güçlü faktörünün çevresel etkenler olduğunu ileri sürmüş ve bu faktörleri tanımlamaya çalışmıştır
<i>Finans Teorisi</i>	Sermaye pazarlarına odaklanır ve yeni girişimler için sermayenin desteklenmesi ile ilgili faktörlerin geniş bir açıklamasını yapmaya çalışır
<i>Ekonomik Teori</i>	Ekonomik denge analizlerinin merkezinde yenilikçilik ve yeni üretim süreçlerini ele alır ve en önemli rasyonel aktör olarak da girişimciyi kabul eder

Kaynak: Amit, R., Glosten, L. ve Muller E. (1993). Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. Journal of Tel Aviv University, 30(5), 815-834

Cunningham ve Lischeron (1991) ise, girişimcilik sürecini ve girişimcilik yaklaşımlarını; kişisel nitelikleri değerlendirme, fırsatları ortaya koyma ve tanımlama, davranış ve yönetim ile yeniden değerlendirme ve uyum şeklinde sıralamışlardır.

2.1.8.1. Demografik Özellik Yaklaşımı

Girişimcilerin tanımlanmasında ve girişimci profillerinin belirlenmesinde kullanılan bu yaklaşım, girişimcilerin demografik bilgilerinin kullanılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu yöntem geçmişleri benzer olan kişilerin, benzer özellikler gösterdiği varsayımından hareketle eder. Bu yaklaşıma göre girişimcilerin bilinen demografik

özelliklerinin tanımlanmasıyla ve belirlenmesiyle potansiyel bir girişimci profili ortaya çıkarılmaktadır. Bu tarz araştırmalarda genellikle incelenen demografik değişkenler; aile ortamı, doğum sırası, rol modeller, medeni durum, yaş, anne-babasının ve kendisinin öğrenim durumu, sosyoekonomik durum, önceki iş deneyimi, cinsiyet ve çalışma alışkanlıkları şeklinde gerçekleştirilmiştir (Robinson vd., 1991). Yapılan farklı çalışmalarda, kişilerin çocukluk dönemlerinde yaşadıkları deneyimlerin, onların kişisel ilgi alanları, iş kariyerleri ve girişimcilik özellikleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Cox ve Jennings, 1995).

Girişimcilerin yaşı ile bireysel performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan önemli sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre genel olarak genç yaştaki girişimcilerin ileri yaşlardaki girişimcilere göre daha fazla risk almaya eğilimli oldukları ve bağlı buldukları işletmeyi büyütmeyle daha fazla istekli oldukları vurgulanmıştır (Henry vd., 2003: 53).

Bireyler farklı yaşlarda, farklı beklenti ve gereksinimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Genç bireyler risk alma eğiliminde olma davranışında, emeklilik yaşı gelmiş bireylerden daha cesur davranırlar. Yapılan araştırmalar, girişimcilik faaliyetlerine başlama yaşının 22 ile 45 yaş arasında olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin erkek girişimciler, ilk önemli girişimlerine çoğunlukla 30 yaş civarında teşebbüs ederken; bu rakam kadın girişimcilerde ise genellikle otuzlu yaş ortalarını bulmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002).

Diğer taraftan yapılmış olan bazı araştırmalarda girişimcilik özellikleri açısından bakıldığında, kadın ve erkeklerin benzer özellikler sergilediği görülmüştür. Erkek girişimcileri motive eden faktörlerin, genellikle kendi hayatlarını kontrol altında tutma ve olayları yönlendirme hırslarının olduğu belirtilirken; kadın girişimcileri motive eden faktörlerin ise yetenekleri doğrultusunda kendilerini göstermelerinin engellenmesi sebebiyle iş tatminsizliği sonucu meydana gelen başarıya güdüsünün olduğu belirtilmiştir (Hisrich ve Peters, 1995).

Ancak kadın ve erkek işletme sahiplerinin mesleki ve eğitim geçmişlerinin, işletme sahibi olma motivasyonlarının, iş ve iş büyütme hedeflerinin ve yeni iş kurma yaklaşımlarının arasında farklılıkların olduğu vurgulanmıştır (Brush, 1992: 6).

Kadın ve erkek girişimcilere benzer sorular sorularak yapılan bir çalışmada da, kadın girişimcilerin bir iş kurmaya karar vermelerinde temel motivasyon faktörlerinin; başarıya ihtiyacı, bağımsız olma isteği, iş tatmini gereksinimi ve ekonomik gereksinimler olduğu tespit edilmiştir (Hisrich ve Brush, 1984: 31)².

Aynı zamanda ailenin girişimci özellikler taşıması, özellikle de babanın kendi işine sahip olması güçlü bir etkileyici unsur oluşturmaktadır ve girişimciler kariyerlerini planlarken böyle kişilerden etkilenmektedirler (Kutunis vd., 2006). Girişimcilerin girişimcilik eğilimlerinin artmasında ailelerin oynadığı rol konusunda çok sayıda araştırma yapılmış ve bunun sonucunda; girişimci ailelerin, iş metotları ve iş deneyimleri hakkında farkında olmadan çocuklarına bilgi aktardıkları tespit edilmiştir. Bunların dışında girişimciler çocuklarını iş kurma konusunda motive etmekte ve aile işini miras olarak devralmaları konusunda onları yetkilendirmektedirler (Parker, 2004: 85).

Dolayısıyla ailenin girişimci özellikler taşıması, özellikle de babanın kendi işine sahip olması, girişimciliği etkileyen önemli unsurlardan olduğu vurgulanmıştır (Bozkurt, 2007: 95).

2.1.8.2. Kişilik Özelliği Yaklaşımı

Girişimcilik eğilimlerinin belirlenmesinde kullanılan kişilik özelliği yaklaşımı, girişimcilerin sahip oldukları kişilik özelliklerini ya da motivasyonel eğilimlerini ifade etmektedir. Girişimci kişilik özelliği yaklaşımı, ilk olarak David McClelland ve David Atkinson'un çalışmalarıyla ortaya atılmıştır. Yapılan bu araştırmaların metodolojik ve kavramsal temelleri, girişimcilerin bireysel psikolojik karakteristiklerinin belirlenmesinde ve daha yakından incelenmesinde temel

² Yapılan çalışmalarda eğitim durumunun da girişimciliğin gelişmesinde önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır. Yapılan çalışmalar, geçmişte girişimcilerin çok az biçimsel eğitim almış olmalarına rağmen, bunun aksine son yıllardaki girişimcilerin birçoğunun oldukça iyi eğitim almış olduklarını ortaya koymuştur (Henry vd., 2003: 54). Geçmiş yıllarda yapılmış olan birçok çalışmada girişimcilerin eğitim düzeylerinin yöneticilerden daha düşük olduğu, ancak genel popülasyondan ise daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra teknik girişimcilerin ise oldukça iyi eğitim düzeyine sahip oldukları ve en az mastır derecesinde eğitim düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir (Brush ve Manolova, 2004: 80). Diğer taraftan bir çocuğun okulda gördüğü baskı ve yanlış davranışların, ileriki hayatında girişimcilikle ilgili kişisel özelliklerinin gelişmemesine ve eksik kalmasına sebep olmaktadır. Bundan dolayı kişisel yetenek ve üretkenliği ön plana çıkaran bir eğitim sisteminin, girişimciliği olumlu yönde arttıracığı belirtilmiştir (İraz, 2005: 176).

oluşturmuştur (Robinson vd., 1991). Timmons (1978), girişimcilerin kişilik özelliği yaklaşımı çerçevesinde; güdü ve enerji, kendine güven, uzun vadeli katılım, bir ölçü aracı olarak para, ısrarcı problem çözme, hedef belirleme, ılımlı risk alma, başarısızlıkla mücadele etme, geri bildirim kullanma, risk alma, kişisel sorumluluk sahibi olma, kaynakları kullanma, kendisine uygulanan standartlara karşı rekabet etme, içsel kontrol odaklı olma ve belirsizliklere karşı toleranslı olma gibi özellikleri üzerinde durmuştur.

Girişimci kişilik tek bir faktör ile açıklanamamakta; sosyo-ekonomik sistem içerisinde fırsatların varlığı ve girişimsel tutumların, yeteneklerin ve davranışların gelişimi için faydalanılabilir desteklemenin bulunması gibi pek çok faktörün birleşimi olarak görülmektedir. Girişimsel başarı faktörleri arasında kişilik özelliklerinin rolünün ve öneminin en çok psikologlar tarafından vurgulandığı belirtilmiştir (Pandey ve Tewary, 1979: 107).

McClelland (1961) psiko-sosyal bakış açısından yola çıkarak girişimcilerin en fazla başarıya ihtiyaç duyma eğiliminde olduğu faktörü üzerinde durmuştur (Stevenson ve Jarillo, 1990). Cunningham ve Lischeron (1991)'e göre; başarıma arzusu olan kişilerin, çalışmanın değerini ve önemini daha iyi bilmektedirler. Yapılan araştırmalar, ayrıca başarılı girişimcilerin yüksek düzeyde başarıma ihtiyacına eğilimli olduklarını ortaya koymuştur (Amit vd., 1993). Başarılı girişimciler hemen hemen her durumda ve koşulda başarıyı elde etmek için sorumluluk alırlar. Girişimcileri girişimci olmayan kişilerden ayıran en temel özelliklerden birisi de, fikirlerini ve düşüncelerinin hayata geçirmeye arzulu olmalarıdır (Lambing ve Kuehl, 2000: 27).

Girişimcilerin kişilik özellikleriyle ilgili yapılan araştırmalara göre içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma davranışı, bu kişilerde önemli bir rol oynamaktadır (Muller ve Thomas, 2001). İçsel kontrol odaklılık, kişinin kendi hayatı üzerinde kontrol sahibi olduğu anlamına gelmektedir (Littunen, 2000: 2). Başka bir tanıma göre, bireyin yaşamındaki olayların kendi kontrolü altında olduğuna inanması içsel kontrol odaklılık olarak algılanmaktadır (Naktiyok, 2004: 25). Shapero (1975) ve Nelson (1992) çalışmalarında girişimcilerin yüksek düzeyde içsel kontrol odaklılık ihtiyacına sahip olduklarını ortaya koymuşlardır (Kaufmann vd., 1995).

Diğer taraftan girişimcilerin risk alma eğiliminde olmaları, onların başarı düzeylerini etkilemektedir. Genel olarak tüm araştırmacılar, risk alma eğiliminde olmanın, girişimcilerin belirleyici bir özelliği olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak bu durum girişimcilerin yüksek düzeyde risk alan kişiler oldukları anlamına gelmez, sadece bazı stratejik yöntemler aracılığıyla var olan riski asgari düzeye indirmeye yoluna gittiklerini ifade etmektedir (Cramer ve Hartog, 2002).

Benzer şekilde girişimciler kararlarını alırken, hangi şıkkın başarılı olacağı konusunda kesinlik ve belirginlik olmadan davranırlar ve birçok kişinin cesaret edemeyeceği belirsizlik durumlarında bile risk alarak işlerine devam ederler (Kutaniş vd., 2006). Belirsizlik toleransı yüksek olan girişimciler, belirsizlik durumlarını, belirsizliğe toleransı düşük olanlardan daha iyi anlar ve yorumlarlar. Aynı zamanda belirsiz durumlarda, yüksek belirsizlik toleransı olan bireyler kendilerini, diğer kişilere göre daha rahat hissederler (Halikias ve Panayotopoulou, 2003).

Bununla birlikte girişimciler, belirlemiş oldukları hedefleri başarabileceklerine inanan, kendi işine ve kendisine güvenen özgüven sahibi bireylerdir (Kutaniş vd., 2006). Kendine güveni yüksek olan kişilerin hedeflerine ulaşmaları, daha önceki deneyimleriyle doğrudan ilişkilidir. Kendine güven, girişimcilerin davranışlarını, onların faaliyetleri üzerinde pozitif yönde etkileme yeteneğine sahiptir (Wakkee vd., 2010).

2.1.8.3. Davranışsal Yaklaşım

Girişimcilik yaklaşımlarından olan davranışsal yaklaşım beş temel modelden oluşmaktadır ve bu modellerin her birisi birbiriyle ilişkilidir. Bunlardan birincisi girişimci vaka modelidir. Bu yaklaşım; bireyin atalet duygusunun herhangi bir şey tarafından durduruluncaya kadar veya başka bir durumla yer değiştirilinceye kadar devam ettiğini savunmaktadır. Bu model bir işin gerçekleştirilmesini teşvik eder ve yetenekler, yönetim, özerklik ve risk faktörlerinin birleşimiyle açıklanan bir durum olarak ele görülür (Krueger ve Brazeal, 1994).

İkincisi planlanmış davranış modelidir. Planlanmış davranış modeline göre; her türlü davranışın belirli bir miktar planlama gerektirdiği ve o davranışın ancak benimsenmesi amacına dayanarak öngörülebileceği belirtilmiştir. Bu model; kişinin

davranışlara karşı tutumuna, önerilen davranışlar hakkındaki diğer kişilerin düşünceleriyle ilgili algısına ve davranış kontrolü üzerindeki algısına odaklanmaktadır (Guerro vd., 2008). Üçüncüsü girişimci tutum yaklaşımı modelidir. Girişimci tutum yaklaşımı modeline göre girişimcileri diğerlerinden ayıran bazı karakteristiklerin her birinin; duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç açıdan ölçülebilen dört faktör olduğu ifade edilmiştir. Bu faktörler ise başarı, üretkenlik, kişisel kontrol ve öz saygı faktörleridir (Robinson ve Stimpson, 1991).

Dördüncü model, girişimci potansiyeli modelidir. Girişimci potansiyeli modeline göre girişimci davranışlarının, niyetlere ve önceden planlanmış davranışlara dayandığı belirtilmiştir. Bu modele göre yeni bir işin başlatılması durumunun, tutum ve davranışlardan etkilenen niyete bağlı bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Krueger ve Carsrud, 1993). Sonuncusu ise Davidsson modelidir. Davidsson modelinde, bireyin iş hayatına girme niyetini etkileyen faktörler ekonomik ve psikolojik açıdan ele alınarak incelenmiştir. Bu modele göre niyet; genel tutumlar (*değişme isteği, rekabetçilik, paraya odaklanma, kazanım ve otonomi, geri dönüş, sosyal katkı*) ve mevcut durum (*kişinin kendi öz yeterliliğini algılaması*) olmak üzere iki unsurdan etkilenmektedir (Guerrero vd., 2008). Aşağıdaki tabloda davranışsal yaklaşım modellerin tanımlayıcıları ve özellikleri kronolojik bir şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 2.8: Girişimcilikte Davranış Modelleri

Modelin Tanımlayıcıları	Modelin Adı	Modelin Özellikleri
Shapero (1982), Walstad ve Kourilsky (1998), Peterman ve Kennedy (2003), Krueger vd. (2000), Audet (2002)	Girişimci Vaka Modeli	Çekicilik, Yapılabilirlik, Hareket eğilimi Hızlandırılmış olay
Ajzen (1991), Kolvereid (1996), Tkachev ve Kolvereid (1999), Krueger vd. (2000), Audet (2002)	Planlanmış Modeli	Davranış
Robinson vd. (1991), Koh (1995), Tan vd. (1996)	Girişimci Yaklaşımı	Tutum
Kruegel ve Brazeal (1994), Walstad ve Kourilsky (1998), Veciana vd. (2005)	Girişimci Modeli	Potansiyeli
Davidsson (1995)	Davidsson Modeli	Çekicilik, Feasibility, Hareket eğilimi
		Beceri, Gerekliklik, Fırsat, Değerler, Tutum

Görüldüğü gibi girişimcilik yaklaşımlarından olan davranışsal yaklaşım, beş temel modelden oluşmaktadır ve bu modellerin her birisi birbirisi ilişkilidir.

2.1.9. Girişimcilik Türleri

Günümüzde sürekli değişim ve gelişim gösteren dünya koşullarında girişimcilik kavramı de farklı tanımlamalara ve çeşitlere ayrılmıştır ve özellikle endüstri/sanayi devriminin ortaya çıkmasıyla birlikte de bu çeşitlilik her geçen gün daha da artış göstermiştir. Yazında girişimcilik genel olarak farklı bakış açılarına göre sınıflandırıldığı gibi değişik boyutlarda da ele alınmıştır. Girişimcilik türleri; ortaya çıkma, şekillenme, orijinallik, organize olma ve icra edilme şekillerine göre sınıflandırılmış olmasının yanı sıra, literatürde daha çok düşünsel, durumsal, eylemsel ve organize olma biçimlerine göre sınıflandırılmıştır (Marangoz, 2012: 11). Bu çalışmada da yazına yerleşmiş ve yaygın olarak kullanılan girişimcilik türleri daha çok düşünsel, durumsal, eylemsel ve organize olma biçimlerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

2.1.9.1. Sosyal Girişimcilik

Sosyal girişimcilik, son yıllarda moda bir yapı haline gelmiştir. Başarı hikayeleri ile kanıtlandığı gibi, genellikle dünyadaki farklı alanlarda (sağlık, eğitim, finans, kültür vb.) sosyal girişimcilik kavramı; ticari pazarlarda, akademik söylemlerde ve politika yapımında giderek daha belirgin hale gelmiştir (Boschee, 2006; Light, 2008). Mevcut pazarları dönüştürmenin yanı sıra, sosyal girişimcilik, adil ticaret gibi girişimlerle yeni pazarlar ve pazar nişleri üretmede de etkili olmuştur (Nicholls, 2010). 1990'lı yılların sonuna kadar akademik araştırmalarda neredeyse hiç bulunmayan sosyal girişimcilik ve sosyal girişim, o zamandan bu yana önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir (Dacin vd., 2010; Short vd., 2009).

Her ne kadar sosyal girişimci teriminin kullanımı hızla büyüyor olsa da, sosyal girişimcilik alanı kesinlikten yoksundur ve daha geniş girişimcilik alanına kıyasla başlangıç aşamasındadır. Sosyal girişimcilik alanını meşrulaştırmak için karmaşık sosyal problemleri çözen bireylerin başarı öyküleri kullanılmaktadır. Sosyal girişimcilere duyulan ilgi, kritik sosyal sorunların ele alınmasındaki rolünden ve toplumun refahını arttırmada gösterdikleri özveriden kaynaklanmaktadır. Toplum,

genellikle karşılaştıkları sosyal ihtiyaçların ve etkilenen toplumlara getirdikleri iyileştirilmiş yaşam kalitesinin çokluğu nedeniyle sosyal girişimcileri yüksek yerde tutmaktadır (Zahra vd., 2008).

Sosyal girişimcilik terimi, iş prensiplerini sosyal etki tutkusuyula birleştiren sürdürülebilir girişimler olarak tanımlanmaktadır (Wolk, 2008: 1). Sosyal girişimciler faaliyetlerini sürdürebilmek için birincil kurumsal amaç olarak sosyal değer üretme çabası içerisindedirler (Weerawardena ve Sullivan, 2001). Swanson ve Zhang (2010) sosyal girişimciliği, organizasyonların sosyal değişimi gerçekleştirmeyi planladıkları yöntemlere ve iş faaliyetlerini uyguladıkları dereceye göre örgütsel formlar haritasına yerleştirmişlerdir. Ancak yazında fikir birliğine varılmış bir sosyal girişimcilik tanımının oluşturulmasının kolay bir iş olmadığı ve bunun sebebinin ise, sosyal girişimciliğin yorumlayıcı analiz ve ölçüme konu olan bağlamsal ve koşullu bir faaliyetler grubu olmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Bacq ve Janssen, 2011).

Sosyal girişimcilik, sosyal misyona ulaşmak için girişimci olarak erdemli davranışın ifadesini, ahlaki karmaşıklık karşısında tutarlı bir amaç ve eylem birliğini, sosyal değer yaratma fırsatlarını tanıma yeteneğini ve yenilikçiliğin, proaktifliğin ve risk almanın kilit karar alma özelliklerini içeren çok boyutlu bir yapıdır (Mort vd., 2002). Sosyal girişimcilik; belirli bir sosyal problemin tanımlanmasını ve özel bir çözümünü gerektiren, bunları yaparken de sosyal etkinin, iş modellerinin ve girişimin sürdürülebilirliğini değerlendiren ve kar amaçlı veya iş odaklı-kar amacı gütmeyen bir oluşum olarak iki alt çizgiyi izleyen sosyal misyonun oluşturulması sürecidir (Robinson, 2006). Sosyal girişimcilik kavramı pratikte; fark ortaya koyan girişimci bireyleri, kar amacı gütmeyen bir sektöre kar amacı gütmeyen motivasyonlar eklemeye adanmış sosyal amaçlı iş girişimleri, risk sermayesi benzeri yatırım portföylerini destekleyen yeni hayırsever türleri ve iş dünyasından öğrenilen dersleri kullanarak kendilerini yeniden keşfeden kar amacı gütmeyen organizasyonları ifade etmektedir (Mair vd., 2006).

Sosyal girişimcilik, vatandaşların birçoğunun hayatını daha iyi hale getirmek için yoksulluk, hastalık, cehalet, çevresel yıkım, insan hakları ihlalleri ve yolsuzluk gibi sosyal sorunlara çözümler geliştirmek amacıyla organizasyonların kurduğu veya

dönüştürdüğü bir süreçtir. Dees, sosyal girişimcilerin sosyal değişim için de aynı şeyi yaptığını ve toplumun sorunları çözme kapasitesini önemli ölçüde artıran yeni insan ve kaynak kombinasyonları ürettiklerini savunmaktadır. Bunun yanı sıra Dees sosyal girişimcileri; kamu değeri üreten, sürekli yeni fırsatlar izleyen, yenilik yapan ve uyarlayan, cesaretle davranan, kontrol etmedikleri kaynakları sonuna kadar kullanan ve güçlü bir sorumluluk duygusu sergileyen kişiler olarak açıklamaktadır (Dees, 1998).

Özetle, sosyal girişimciler, görünen sosyal problemleri merkezileştiren, vizyonlarını sürdürmek için her fırsatı zorlayacak olan, hedeflerine ulaşamayacak olsalar bile kolayca pes etmeyen kişilerdir (Bornstein, 2004). Dees (1998: 4) ise sosyal girişimcilik boyutunun temellerini; sosyal girişimcilerin sosyal sektörde değişim ajanlarının rolünü üstlendiğini, toplumsal bir değer üretmek ve sürdürmek için bir misyon benimsediklerini, bu misyona hizmet etmek için durmaksızın yeni fırsatlar kovaladıklarını ve sürekli yenilik, adaptasyon ve öğrenme sürecine katıldıklarını belirterek nitelendirmiştir. Kâr amacı gütmeyen yenilikçi girişimlere ek olarak, sosyal girişimcilik, kar amacı gütmeyen toplum bankaları gibi sosyal amaçlı iş girişimlerini ve sakinlerini eğitmek ve istihdam etmek için işletmeleri harekete geçiren evsiz barınaklar gibi kar amacı gütmeyen ve kar amacı güden unsurları karıştıran hibrid kuruluşları içerebilir. Sosyal girişimciler için, sosyal misyon açık ve merkezidir. Bu açıkça sosyal girişimcilerin fırsatları nasıl algıladıklarını ve değerlendirdiklerini etkiler. Misyonla ilgili etki, servet oluşturma değil, ana kriter haline gelir. Zenginlik, sosyal girişimcilere son vermenin bir yoludur (Dees, 1998: 2-3).

2.1.9.2. Çevreci (Yeşil) Girişimcilik

Ekonomik gelişmenin olumsuz çevresel etkilerine (örneğin, hızlandırılmış iklim değişikliği, deniz seviyesinin yükselmesi, ormansızlaşma) ilişkin bilimsel kanıtlar, özellikle 1970'lerden bu yana politika yapımcılar arasında farkındalığın ve endişenin artmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, bu çevresel kaygılar, yerel hava kirliliği gibi 1970'lerin ve 1980'lerin çevresel sorunlarına göre büyük ölçekte ve karmaşıklık bakımından oldukça farklıdır (Geels vd., 2008). Günümüzde işletmeler, çevre üzerindeki etkilerini reddetme durumundan, zararlı etkilerini

hafifletme potansiyeline sahip oldukları bir konuma kaymış olarak görülmektedirler. Bu bakış açısı, temel olarak çevresel sorunları çözüme konusunda teknolojiye, yeniliğe ve ilerlemeye inanan bir merkez olan ekolojik modernleşmeden biridir (Roberts ve Colwell, 2001). Böylece yeşil ekonomi, yeni teknolojilerin ve değişen kurumların bir araya gelmesiyle birlikte, gelişmiş dünyadaki politika yansımalarının ve girişimlerinin kaynağı haline gelmektedir (Barry ve Paterson 2003; Barry ve Doran 2006). Bununla eş zamanlı olarak, temel ekonomik aktiviteyi radikal bir şekilde değiştirmeyi amaçlayan yeni iş türlerinin ortaya çıkmasına artan bir ilgi olmuştur. Bunlar, çevresel ve iş hedeflerini birleştiren ve kendi özel sektörlerinin sosyal ve etik dönüşümünü gerçekleştirmeyi amaçlayan girişimciler olarak tanımlanan yeşil girişimciler tarafından yönetilmektedir (Isaak, 1998).

Yeşil girişimciyi tanımlamaya ve onların özelliklerini betimlemeye yönelik ilk girişimler 1990'lı yıllarda başlamıştır. Hall (2013), yeşil girişimcilik teriminin ilk kez, Gustav Berle (1991)'in "The Green Entrepreneur: Business Opportunities That Can Save the Earth and Make You Money" isimli kitabında ortaya çıktığını ifade etmiştir. Berle (1991) kitabında yeşil girişimciliğin, hayalini kurduğumuz dünyayı yaratma sorumluluğunu üstlendiği şeklinde tanımlamıştır. Yeşil girişimciler üzerine yapılan araştırmalar, yeşil girişimcileri; "proaktif ve ekolojik yönelimli iş stratejileriyle iş dünyasının kurumsal kültürünü ve sosyal ilişkilerini yeniden yapılandırmayı hedefleyen sosyal aktivistler" olarak savunmaktadırlar (Isaak, 1998: 88). Onlar için, ekolojik ve sosyal refahın gelişmesine katkıda bulunmak, işletmenin temel amacıdır ve piyasaya dayalı gelir, bu amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür (Parrish, 2010: 512).

Son yıllarda, çevre bilincini, girişimcilik eylemiyle birleştiren bireylerin yeşil ekonomiye doğru herhangi bir hamlede kilit bir sürücü oluşturacağını savunan yeşil girişimciliğe dair genişleyen bir literatür vardır (Schaper, 2010). Yeşil girişimcilik konusundaki bu yeni araştırma alanının büyük çoğunluğu, her ne kadar girişimcilik araştırmalarına sınırlı bir şekilde yaygınlaşarak yerleşmiş olsa da, giderek yönetim ve iş araştırmaları içerisinde gelişmiştir (Thompson vd., 2011). Yeşil girişimcilerin; sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve sosyal bileşenlerini bütünsel bir şekilde birleştirdiği ve daha geleneksel girişimciler için farklı bir

organizasyon mantığına sahip oldukları ifade edilmektedir (Tilley ve Parrish, 2006).

Yeşil girişimcilik, iş dünyasının etik bir şekilde davranmaya ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunmaya devam ederken; işgücünün, ailelerinin ve yerel ve küresel topluluğun yanı sıra gelecek nesillerin yaşam kalitesini artırmaya yönelik bağlılığı olarak tanımlanabilir. Yazında yeşil girişimcilik kavramı için yaygın olarak kullanılan terimler; genellikle eko-girişimcilik ya da çevresel girişimcilik kavramlarıdır. Bu terimlerin aynı kavramı ifade ettiğine ve birbirlerinin yerine kullanılabileceğine dair ibareler yer almaktadır (Schaper, 2002; Bell ve Stellingwerf, 2012).

Yeşil girişimcilik, bütünsel ve sürdürülebilir bir ekonomik-çevresel-sosyal sistemin kurulması için itici güç olarak görülmektedir. Örneğin, Willis vd. (2007), Christensen (1997)'e dayandırdıkları çalışmalarında yeşil girişimcileri; kullanıcı deneyimleri ve iş modellerini değiştirip dönüştüren “yıkıcı yenilikçiler” olarak nitelendirmişlerdir. Yeşil girişimciliği çalışmak bu nedenle, innovative yenilikçi bireylerin ve kuruluşların, vizyonlarını diğer aktörlere nasıl zorlama girişiminde buldukları çevre üzerindeki etkilerini anlama girişimidir (Beveridge ve Guy, 2005: 668). Çoğu yazar yeşil girişimcilere özgü olarak aşağıdaki özelliklerden bahsetmektedir (Isaak, 1998; Gibbs, 2009; Farinelli vd., 2011):

- Bir girişimci olarak hareket ederler ve yüksek risk seviyesine sahip fikirleri gerçekleştirirler.
- Çevre sorunlarına karşı artan hassasiyet ile ilgili güçlü bir iç motivasyona sahipler.
- Çevresel/sosyal bir problemi/ihtiyacı bilinçli olarak ele alırlar ve bu onların ticari faaliyetlerinin özüdür.
- Onların iş faaliyetlerinin doğal çevre üzerinde net bir olumlu etkisi vardır ve aynı zamanda finansal olarak sürdürülebilirdir.
- Hem sosyal hem de çevresel değerlerine katkıda bulunarak, daha sürdürülebilir bir geleceğe bağışta bulunmak için bilinçli bir şekilde çalışırlar.

Dean ve McMullen (2007: 53) yeşil girişimciliği “çevresel olarak ilgili piyasa başarısızlıklarında mevcut olan ekonomik fırsatları tanımlama ve kullanma süreci” olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde, Kotchen (2009: 28) yeşil girişimciliği “kâr elde etmek ve olumlu çevresel dışsallık sağlamak (en aza indirmek) için belirlenmiş bir fırsata cevap olarak yeni iş kurma uygulaması” olarak tanımlamaktadır. Son olarak, Walley ve Taylor (2002: 37) yeşil girişimciliği “sürdürülebilirlik ilkesine dayalı yeni işletmeler bulan girişimciler” olarak tanımlamaktadır ve onları, kârlı işletmeleri güçlü bir temelde yeşil değerlere sahip olan ve yeşil ürünler veya hizmetler satan girişimciler” olarak nitelendirmektedir.

Yeşil girişimciliğin, ekonomik kalkınmayı, çevreciliğin karşıtı olarak gören yaklaşımlardan uzaklaşan önemli bir kaymayı temsil ettiği ve aksine yeşil girişimcilik faaliyetlerinin, gelecekteki pazar başarısı için giderek daha merkezi olacağı düşünülmektedir. Bu, birçok açıdan, girişimciliğin çalışma köklerine ve girişimcilerin geleneksel yöntemleri zorlayan ve bozan yeni ürünler, süreçler ve çalışma yöntemleri ürettiği “yaratıcı bir yıkım süreci” olarak Schumpeterian girişimcilik faaliyetinin vizyonuna dayanmaktadır. Eğer inovasyon girişimciliğin özü ise, yeşil girişimciler de, mevcut konvansiyonel üretim yöntemlerini, ürünleri, piyasa yapılarını ve tüketim modellerini yok ederler ve bunları üstün çevresel ürün ve hizmetlerle değiştirirler. Bunun yanı sıra çevresel ilerlemenin pazar dinamiklerini ortaya çıkarırlar (Schaltegger, 2002: 46).

Sonuç olarak geleneksel girişimcilik genellikle müşteriler için değer üretme fırsatlarını belirlemeye ve nihayetinde kurucular ve yatırımcılar için kar elde etmeye odaklanırken; yeşil girişimcilik, sosyal eşitlik ve çevresel gelişme açısından, sürdürülebilir bir yaşamı teşvik etmenin amacını taşır. Bu nedenle yeşil girişimcilik, sürdürülebilir yaşam ve çevre gelişimini teşvik etmek için ek hedefleri vurgulayarak, yeni ürün veya hizmetler veya sosyal veya çevresel koşulları azaltmayı, enerji ve doğal kaynakları daha verimli kullanmayı ve üretilmesi daha ucuz olan yeni kaynakları kullanarak yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler veya üretim süreçleri için fırsat aramayı kapsamaktadır ve toplum için daha az zararlıdır (Walley ve Taylor, 2002; Tilley ve Parrish, 2006).

2.1.9.3. Kurumsal Girişimcilik

Günümüzde pek çok sektördeki rekabet ortamı, mevcut oyuncular arasındaki yoğun rekabet ve piyasanın belirli bölümlerini hedef alan çok sayıda odaklanmış rakibin ortaya çıkması ile belirginleşmiştir. Ek olarak, makro ortam birçok alanda hızlı teknolojik ilerleme ile karakterize edilmekte olup, müşteri sorunlarına güncel çözümler üretilmeye başlanmıştır. Bu değişiklikler de, şirketlerin daha girişimci olma ihtiyacının altını çizmiş (Dess vd., 1999; Brazeal ve Herbert, 1999) ve dünyadaki şirketler gerçekten de iş fırsatlarını algılamak ve kullanmak üzere girişimciliği teşvik etmeye başlamışlardır (Sathe, 1988; Russell, 1999). Birçok şirket bunu yapma çabası içerisinde olduklarında başarılı olmuşlardır ve yenilikler yapmak, yeni işler üretmek ve karlı bir büyüme sağlamak için yeni yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Değişim, yenilikçilik ve girişimcilik, böyle başarılı şirketlerin rekabet etmek için ne yaptığını açıklamaktadır (Zahra vd., 1999; Christensen ve Raynor, 2003). Var olan yetenekler, bir şirketin mevcut performansının temelini oluştururken; yenilenmeden, şirketlerin rekabet etmek için gelecek yeteneklerini kısıtlamaları örgütsel bir paradokstur. Bu nedenle girişimciliği kurumsallaştırmak, mevcut rekabetçi senaryoda şirketler için büyük bir zorluktur (Leonard-Barton, 1992).

Girişimciliğin özü, varlık üretmeye ve şirketlerin sürekli büyümesine yol açan bir yeniliktir (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985). Girişimcilik nedeni, mevcut ve ortaya çıkan müşteri memnuniyetsizliğinin kaynaklarını belirleme ve bunları ortadan kaldırmak için çözümler geliştirme dürtüsünde yatmaktadır (Ramachandran, 2003). Girişimcilik sürecinde üç ana aşama vardır. Bunlar; fırsata ilişkin algı ve bağlılık, fırsatın peşinde koşma ve bağlılıktan vazgeçmedir. Bunlardan ilki, bir fırsat belirleme sürecini içeren tüm aşamaların en zorudur (Burgelman ve Sayles, 1985). Stratejik yenilenme, bir kurumun iş veya kurumsal düzeyde stratejisinde veya yapısında önemli değişiklikler ile sonuçlanan kurumsal girişimcilik çabalarını ifade eder. Yukarıdaki tartışmadan da anlaşılacağı gibi, yenilikçilik, girişimciliğin kalbidir ve yeni bir ürün, süreç, teknoloji, sistem, teknik, kaynak veya kabiliyetin firmaya veya onun pazarlarına ya başlı başına ya da kurumsal gençleştirme sürecinin bir parçası olarak tanıtılması anlamına gelir (Covin ve Miles, 1999).

Girişimci, bir girişim davranışında bulunan, bir şeyleri gerçekleştirme konusunda sorumluluğu ve sahipliği üstlenen bir bireydir; hem yeniliklere açıktır hem de yenilikler ortaya koyabilir ve bununla birlikte engel ve zorluklarla karşılaştığında bile sürece bağlı kalarak riskleri yöneten ve bazı şeyleri görmenin sürekliliğini tespit eden kişidir. Kurumsal girişimcilik ise, organizasyon içindeki kişilerin şu anda kontrol ettikleri kaynaklar gözetilmeksizin, fırsatları değerlendirmelerine yönelik bir süreçtir (Stevenson vd., 1998). Kurumsal girişimcilik, bir örgütün yenilikçi ve girişimci faaliyetlerini içermektedir; bu, yalnızca örgütün liderleri veya örgütün diğer herhangi bir bireyi değil, örgütün tüm personelinin girişimciliği anlamına gelir. Kurumsal girişimcilik, rekabet avantajı sağlamaya çalışan kuruluşlar için tercih edilen bir strateji haline gelmiştir. Girişimciliğin verimliliği ve ekonomik büyümeyi arttırmada önemli bir rol oynadığı gösterilmiştir (Covin ve Slevin, 1991).

Kurumsal girişimcilik, hızla bu büyük şirketlerin çoğu için tercih edilen bir silah haline gelmiştir. Kurumsal girişimcilik, başarılı girişimciler tarafından gösterilmiş olan hem zihniyeti hem de beceri setini alma ve bu özelliği büyük bir şirketin kültür ve faaliyetlerine telkin etme girişimidir. Kurumsal girişimcilik, büyük şirket yorgunluklarına, inovasyon eksikliğine, durgunlaşmış üst sıradaki büyümeye ve sıklıkla dünyanın büyük, olgun şirketlerini ele geçiren ataletle karşı güçlü bir panzehir olabilir (Neal, 2003).

Kurumsal girişimcilik kavramı, ilk olarak Schumpeter'in (1961) tanımından bu yana gelişmiştir. Morris ve diğ. (2008) kurumsal girişimciliği, kurumsal girişim ile stratejik girişimciliğin entegrasyonu olarak tanımlamışlardır. İrlanda ve diğ. (2006: 10), kurumsal girişimciliği, "kurulmuş bir firmada bulunan kişilerin, mevcut kaynakların seviyesi ve niteliği gözetilmeksizin, yenilik yapmak için girişimcilik fırsatlarını takip ettiği bir süreç" olarak tanımlamaktadır. Antoncic ve Hisrich'e (2003) göre kurumsal girişimcilik, yeni iş girişimleri üretir. Ayrıca, kurumsal girişimcilik stratejisinin yeni ürün/hizmet, süreç, teknoloji ve strateji geliştirme gibi diğer yenilikçi faaliyetleri de içerdiğini iddia etmişlerdir. Kuratko vd. göre (2014), kurumsal girişimcilik, önemli bir inovasyon sürecini içerir. Goodale ve diğ. (2010) ise, inovasyonu belirli kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin bir sonucu olarak

tanımlamaktadır. Ayrıca, kurumsal girişimcilik ile firmanın inovasyon başarısı arasında bir bağlantı olduğunu iddia etmişlerdir.

Kurumsal bir organizasyon içinde, yeni iş fırsatlarının ortaya çıkmasına yol açan kurumsal girişimcilik çabalarına, kurumsal girişim denilmektedir. Onlar yeni pazarlardan, yeni ürün tekliflerinden veya her ikisinden de yararlanan yenilikleri takip edebilir veya bunlara öncülük edebilirler. Eğer kurumsal girişimcilik faaliyetleri, mevcut organizasyonel alanın dışında kalan yarı özerk veya otonom organizasyonel varlıkların üretilmesine neden olursa, buna dış kurumsal girişim denir. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri, mevcut bir kurumsal etki alanında bulunan kurumsal varlıkların üretilmesine yol açarsa, buna iç kurumsal girişim adı verilir (Ramachandran vd., 2006: 87).

Kurumsal girişimcilik, organizasyon içindeki kişilerin şu anda kontrol ettikleri kaynaklar gözetilmeksizin, fırsatları değerlendirmelerine yönelik süreçtir (Stevenson vd., 1998). Bir girişimci yönetici, bir müşteri sorununa çözüm sağlayacak olan yeni teknik bilgi parçalarını birbirine bağlar, bu teknik yeteneği pazarın memnuniyeti ile eşleştirir ve girişimi, bir sonraki aşamaya taşımak için gereken kaynakları ve becerileri bir araya getirir. Bu süreç, yeni işletmelerin doğmasına ve şirketlerin temel fikirlerinin yenilenmesi yoluyla dönüşümüne yol açar (Guth ve Ginsberg, 1990). Kurumsal girişimcilik inovasyonun öncüsüdür. Kelley (2011)'e göre kurumsal girişimcilik ve inovasyonun ticarileştirilmesi, firmalar için yeni bir büyüme kaynağıdır. Bununla birlikte kurumsal girişimcilik, yeni girişimler geliştirmekte veya dış çevrede yeni fırsatlardan faydalanmakta ve ekonomik değer üretmektedir (Parker, 2011).

Kurumsal girişimcilik, bir şirketin rekabet edebilme becerisinde önemli bir fark ortaya koyabilir (Zahra vd., 1999). Aynı zamanda kurumsal girişimcilik, değer ortaya koyan yenilikler için fırsatlar geliştirildiğinde ve kullanıldığında, organizasyonların pazarlarını, endüstrilerini ve rekabetçi konumlandırmayı geliştirmek için kullanılabilir (Miller, 1983; Khandwalla, 1987; Naman ve Slevin, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996). Kurumsal girişimciliğin temel faydası, benzersiz kombinasyonlar içerisinde, şirketleri sıklıkla bir dizi strateji kullanmaya itmek

olabilir (Dess vd., 1999). Bunu yaparak, şirketler, rekabet üstünlüğü için ayırt edici tabanları birleştirerek avantaj katmanları oluştururlar (Hamel ve Prahalad, 1989).

2.1.9.4. İç Girişimcilik

Literatürde uzun ve zengin bir tarihe sahip olan “girişimci” teriminin aksine, “iç girişimci” kavramı ilk olarak 1970’li yılların sonlarına doğru kullanılmıştır (Pinchot ve Pinchot, 1978). İç girişimcilik kavramının en basit biçimleri; pazar, ekonomi ve şirketler kültüründeki bazı paradigma değişikliklerinin bir sonucu olarak 1970’li yıllarda ortaya çıkmıştır. İç girişimciliğin kökenleri, hiç şüphesiz girişimcilik kavramına dayandırılmıştır. Yazında iç girişimcilik ve iç girişimci kavramlarını ilk olarak tanıtan yazarın, 1978’de Gifford Pinchot olduğu belirtilmektedir. Pinchot (2010)’a göre bu kavramlar; kurum içi, kurumsal ve girişimci ifadelerinden gelmektedir ve iç girişimcilik kavramının iki temel yönü ile ilgilidir. Birincisi; iç girişimcilik, girişimci kişiliğe sahip kişilere büyük organizasyonlarda hızlı bir şekilde yenilik yapmak için, yalnızca ikincisinin yararına değil, aynı zamanda tüketicilerin/müşterilerin yararına da tam kredi sunan iyi bir iş uygulaması çalışmasıdır. İkincisi ise; iç girişimcilik, çok büyük işletmelerin çıkarlarına hizmet etmek ve resmi yardımla veya yardımsız tedarik zincirleri sağlamak için girişimci davranışta olan bireysel eylemleri ve/veya takım eylemlerini kapsar (Pinchot, 2010).

İç girişimcilik kavramının, literatürde çok sayıda eş anlamı vardır ve genellikle; “intrapreneuring- iç girişimcilik” (Pinchot, 1985); “corporate entrepreneurship- kurumsal girişimcilik” (Hornsby vd., 1990; Antoncic ve Hisrich, 2003); “internal corporate entrepreneurship- iç kurumsal girişimcilik” (Jones ve Butler, 1992); “entrepreneurial activities within an organisational setting-örgütsel ortamda girişimcilik faaliyetleri” (Heinonen ve Korvela, 2003); ve “corporate venturing-kurumsal girişim” (Macmillan, 1983) gibi kavramlar olarak da kullanılmaktadır.

Çok sayıda araştırmacı, iç girişimcilik kavramının köklerinin girişimcilik kavramına dayandığı konusunda bir fikir birliğine varmışlardır ve çoğu tanım, mevcut bir organizasyon içinde girişimcilik olarak adlandırılan iç girişimcilik kavramına işaret etmektedir (Antoncic, 2007; Sinha ve Srivistava, 2013; Pinchot ve Pellman, 1999; Blundel ve Lockett, 2011). Memon (2010), iç girişimcilerin,

organizasyonun hedeflerini takip eden girişimcilerin içerisinde yer aldığını ifade etmektedir. Sinha ve Srivastava (2013: 99) iç girişimcileri, geleneksel yöneticilerden ziyade, bir girişimci gibi tanımlamaktadır ve literatürde girişimciler ile iç girişimciler arasında dört temel farklılığın bulunduğu dikkat çekmiştir. Bunlar;

- Ortam veya bağlam; iç girişimciler, genellikle iç karar vericileri etkilemesi gereken mevcut bir organizasyon içinde faaliyet gösterirken; girişimciler yeni bir organizasyon ortaya koyarlar ve fon veya başka bir desteğin gerekli olduğu yerlerde dışardan bir etkiye ihtiyaç duyarlar (Molina ve Callahan, 2009; Camelo-Ordaz vd, 2011; Sinha ve Srivastava, 2013).
- Risk ve kaynaklar; iç girişimciler riskli kararları uygulamak için işverenlerin kaynaklarını kullanırlarken; girişimciler riskli kararları uygulamak için kendi kaynaklarını veya bazen de dış yatırımcıların kaynaklarını kullanırlar (Molina ve Callahan, 2009; Camelo-Ordaz vd., 2011). Ödül; iç girişimciler, girişimcilik başarıları için her zaman finansal olarak veya başka türlü ödüllendirilmezlerken; girişimcilerin (hissedarları/yatırımcıları ile birlikte), hem finansal hem de finansal olmayan çabalarından doğrudan faydalanmaları muhtemeldir (Baruah ve Ward, 2015; Morris ve Kuratko, 2002).
- Maddi ve maddi olmayan altyapı; iç girişimciler aldıkları inisiyatiflere dayanarak, işleri halletmek ve kararlar almak için, işveren kuruluşta var olan sistemleri, prosedürleri, bilgileri, süreçleri ve çalışma yollarını kullanırlarken; girişimciler, kendi sistemlerini, prosedürlerini, bilgilerini, süreçlerini ve çalışma yollarını kendileri üretmeye veya bunları yaparken potansiyel tedarikçilerden, ortaklardan, yatırımcılardan veya diğer dış kurumlardan erişim/borç almaya ihtiyaç duyarlar (Molina ve Callahan, 2009; Camello-Ordaz vd., 2011).

Mevcut organizasyonlar içinde yürütülen girişimcilik faaliyetlerini ima eden iç girişimcilik çalışmaları, son üç yılda genişlemiştir (Sathe, 2003). Bu alandaki çoğu araştırma, yöneticilerin ve bireysel çalışanların yenilikler üretebilmeleri ve bu yeniliklerle kar ve büyüme elde etmeleri hususunda girişimci davranmak için ilham aldıkları olasılığı üzerine yoğunlaşmıştır (Block ve MacMillan, 1993; Bowman, 1999; Brazeal, 1993). Bu, yöneticilerin ve onların organizasyonlarının, mevcut

organizasyonel çerçevede, yeni işler üretmeye ve yönetmeye teşvik eden bir ortam oluşturabilecekleri güçlü bir öngörü ile ilgilidir (Morris, 1998; Pinchot, 1985). Antoncic ve Hisrich (2003); yeni girişimler ve yeni işler, ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, risk alma ve proaktiflik gibi bir dizi temel unsurun, iç girişimcilik ile ilgili olduğunu belirtmiştir.

Kurumsal girişimcilik veya kurumsal girişim olarak da bilinen iç girişimcilik, mevcut bir organizasyonda yeni bir girişim geliştirme, yeni bir fırsattan faydalanma ve ekonomik değer üretme pratiğidir (MacMillan vd., 1986; Pinchot, 1985). Buna karşılık girişimcilik ise, var olan organizasyonun dışında yeni bir girişim geliştirme faaliyetidir. İç girişimciliğin, yöneticilerin işlerini yeniden canlandırmalarına ve yenilemelerine, yenilik yapmalarına ve genel iş performanslarını arttırmalarına yardımcı olduğuna dair kanıtlar vardır (Kuratko vd., 1990; Antoncic ve Hisrich, 2001).

2.2. Kişilik ve Girişimci Kişilik Özellikleri

Bu kısımda kişilik ve kişilik özellikleri kavramlarına, kişilik özelliklerinin önemine, kişiliği oluşturan faktörlere ve kişilik kuramları ile ilgili alan yazın incelemesine yer verilmektedir.

2.2.1. Kişilik Kavramı

İnsana özgü kişilik yapısının bulunmasından dolayı insan, kâinatın en karmaşık bir varlığı olarak dikkati çekmektedir. Sosyal bir varlık olan insanın vasıflarını ortaya koymak ve insanın net bir tanımını yapmak oldukça zordur. Bundan dolayı evrensel bir kaç biyolojik yaklaşım haricinde, belirli bir insan tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu durum kişilik çalışmalarının da ne denli zor ve karmaşık bir süreç olduğunun önemini ortaya koymaktadır (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 61).

Yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına göre, kişiliği daha fazla anlamanın yolunun; duygu, düşünce ve davranışları daha iyi anlamadan geçtiği tespit edilmiştir. Kendi kişiliğini anlamış ve karşısındaki bireylerin kişiliği hakkında da fikir sahibi olmuş bir kişi, diğer kişilerin kendisini nasıl algıladığını anlayarak onlarla olan

etkileşimini güçlendirebilir ve birbirleriyle arasındaki çatışmaları engelleyebilir (Harray, 1994).

Kişilik, insanın fiziksel ve sosyal çevresiyle olan etkileşimini ortaya koyan duygu, düşünce ve davranışlarının ayırt edici bir şekilde birleşimidir. Kişiliğin şekillenmesinde çevre ve kalıtımın rolü net bir şekilde ifade edilmekte ve kişilik unsuru, çevre ve genetik faktörlerin sentezi olarak ortaya çıkmaktadır (Atkinson vd., 2012). Diğer bir ifadeyle kişilik; bireyin çevresiyle olan bütün ilişkilerini ortaya koyan ve onu başkalarından ayırt etmeye yarayan huy, alışkanlık, savunma mekanizmaları ve davranış şekilleri gibi niteliklerin tamamıdır (Tok vd., 2014: 50).

İlk olarak Gordon Allport (1937: 48) tarafından yapılan kişilik tanımına göre kişilik, bireyin tüm psikolojik bütünlüğü içerisinde çevresine uyumunu sağlayan ve devamlılığı olan özellikler bütünüdür. Kişilik, bireylerin tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin niteliklerini içine alan bir kavramdır (Baymur, 1985: 255).

TDK'nın tanımına göre ise kelime olarak kişilik, bir kimseye özgü belirgin bir özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü ya da kısacası şahsiyet olarak ifade edilmiştir. Kişilik kavramı, geçmişte Yunan tiyatrolarında oyuncuların oynadığı tiplerin temsil ederken; zamanla kişinin gerçek tavır ve davranışlarının bütünü ifade etmekte kullanılmaya başlanmıştır (Aslan, 2008: 8).

Bireylerin karakterleri, tutumları, değer yargıları, davranışları ve düşünce yapıları birçok faktör tarafından belirlenmektedir. Biyolojik olarak birbirine benzeyen kişilerin, çevresel etkiler karşısında farklı tepkilerde bulunmalarının temel sebebi sahip oldukları kişilik yapısından kaynaklanmaktadır. Çünkü kişilik, bireylerin içinde buldukları kültür, çevre ve inançlardan etkilenmektedir. Bireylerin duygu, düşünce ve davranışları ve yaşanan olaylar karşısındaki tutumları birbirinden farklılık göstermektedir ve buna bireysel farklılıklar denilmektedir. Bütün bu farklılıklar yazında kişilik kavramı çatısı altında toplanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001).

Robinson ve arkadaşları'na göre (2003) bir örgütün başarısı, o örgütün başarılı yönetilmesiyle yakından ilişkilidir. Çünkü başarılı bir şekilde yönetilen örgütlerin en önemli özelliği, çalışanlarının kişilik ve davranışlarını anlayıp, onları yorumlayabilen örgütler olmalarıdır. Belirli bir durumdaki davranış, tek bir kişilik özelliği ile değil birden fazla kişilik unsuru tarafından belirlenmektedir (Somer, 1998).

Özellikler yaklaşımı adı altında ifade edilen bu kavram, kişiliği insana özgü değişkenlerle tanımlama ve daha anlaşılır bir hale getirme çabasıdır. Bu yaklaşıma göre kişilik bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarındaki farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koyan eğilimlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Arnold, 1986). Bu eğilimleri belirlemenin en temel yolu, insana özgü vasıfları ortaya koymak, onları sınıflandırmak ve anlaşılır hale getirmektir.

Kişiliğin davranışsal düzlemdeki ifadesine göre bir bireyin kişiliği, onun sosyal tabakadaki rollerine ve toplumsal statüsüne göre sahip olduğu özellikler ve oynadığı roller olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1993). Dolayısıyla kişilik, kişiye özgü olan, kolay kolay değişmeyen ve ayrıca belirli bir konuda bireyin nasıl davranacağını tahmin etmeye yarayan vasıflar toplamıdır (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 63). Kişilikle ilgili yazın incelendiğinde birçok özellik dikkati çekmektedir. Bu özelliklerle ilgili standart bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte, yaygın olarak kişiliğin başlıca özellikleri ise şu şekilde sıralanmıştır (Eren, 2017; Erdoğan, 1991):

- Kişilik, kalıtım yoluyla aktarılan ve sonradan edinilen eğilimlerin toplamıdır.
- Her bireyin kişisel özelliklerini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar vardır.
- Kişilik, bireylerin özelliklerini çevreye uyarlar.
- Aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışları ortaya koyabilir. Bu kişiliğin uzantısıdır.
- Her bireyin kişiliğinde doğuştan kazanılmış tek bir karakter vardır ve karakter kişiliğin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Kişilik bireysel dengenin bir sonucudur. Kişi ne kadar zihinsel dengeye sahipse o kadar da normal bir kişiliğe sahip olur.

Görüldüğü gibi yazında kişilik bütün yönleriyle ve unsurlarıyla tanımlanmıştır. Bu tanımların benzer ve farklı yönleri bulunmasına rağmen hepsinin de kişiliği açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Kişilik tanımlarında genel olarak davranış, birey, tepki, düşünce, ruh hâli, değişebilme ve fiziksel çevre gibi unsurların sıklıkla kullanıldığı görülmüştür. Tüm bu tanımlardan hareketle kişilik, bireye özgü olan ve bireyleri hem birbirlerinden ayıran hem de ortak noktalarının belirlenmesini sağlayan ve aynı zamanda da sosyal yaşamda kişiyi bilinir hale getiren özelliklerin bütünüdür.

Temel yönleriyle kişilik özellikleri ve kişilik özelliklerinin önemi insan hayatında yeni bir alan değildir. Bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, kendi hayatında birçok alanı etkilediği bilinmektedir. Aynı zamanda kişilik özellikleri, bireyin başkalarına karşı olan davranışlarını ve örgüt içerisindeki iletişimini yönlendirmektedir (Cooper, 2003: 41).

Kişinin eğilimleri, özellikleri ve tutumları kişinin belirli bir davranış göstermesine yol açmaktadır ve kişileri birbirlerinden ayıran bu temel özelliklerin, kişilik özellikleri olduğu ifade edilmektedir (Mahdiuona vd., 2010: 179). Kişilik özellikleri kısaca bireyleri düşünsel, davranışsal ve duygusal açıdan birbirinden ayıran temel özellikler olarak tanımlanmaktadır (McCrae ve Costa, 1997).

Dünyada aynı kişilik özelliklerine sahip iki ayrı insan bulunmadığından dolayı, kişiliği ölçmek ve değerlendirmek zordur ve kişiliği sadece dışarıdan gözlenebilen davranış ve tutumlarla nitelendirmek yetersizdir. Kişilik oluşumunda etkili olan içsel süreçler dışarıdan doğrudan gözlenemez ve ayrıca bu sürecin öneminin göz önüne alınması gereklidir. Kişilik, sosyal bir yapı olduğu ve sosyal bir ortamda gelişme olanağı sağladığı için, birbiriyle ilişkili çok sayıda sosyal davranışın hem sebebi hem de sonucu neticesinde oluşur (Sarıtaş, 1997: 535). Kişiliğin karmaşık ve dinamik bir özelliğe sahip olması ve farklı disiplinler tarafından da üzerinde çalışılıyor olması, üzerinde ortak bir tanımın yapılmasını zorlaştırmaktadır (Özsoy ve Gültekin, 2013: 7).

Yazında kişilik özellikleri ile iş performansı arasında sistematik bir ilişkinin var olduğu bilinmektedir (Goldberg, 1993: 31). Bunun yanı sıra kişilik özellikleri ile

örgütsel davranış arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik yapılan çalışmaların sonuçlarına göre de, kişilik özelliklerinin kişinin örgütteki davranışlarını tahmin etmede önemli rol oynadığı savunulmaktadır (Penney vd., 2011: 297).

Benzer şekilde Smith ve Williams (1992) da kişilik özellikleri ile ruh sağlığı arasında bir ilişkinin var olduğunu ve bunun da kişinin işyerindeki performansını etkilediğini iddia etmektedirler. Yazında kişilik kavramının net bir tanımına yönelik genel kabul görmüş bir tanım olmadığı gibi, kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik de birden fazla kişilik ölçeğinin kullanıldığı bilinmektedir (Salgado vd., 2001).

2.2.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişilik, bir kişiyi diğerinden ayıran ve zaman ve durum içinde devam eden karakteristik düşünce, duygu ve davranış örüntüsüdür (Phares, 1991: 4). Kişinin çevresel uyaranlara benzersiz tepkilerini oluşturan biyolojik olarak temellenmiş ve öğrenilmiş davranışların toplamıdır (Ryckman, 1982: 4). Kişilik kavramı varsayımsal olarak anlaşılmalıdır. Nörofizyoloji veya kortikal dopamin aktivitesi açısından kişiliğin temelini tanımlamak için girişimlerde bulunulmuş olmasına rağmen, net bir nörolojik zemin kaydedilememiştir (Pickering ve Gray, 2001). Kişilik yapısı farklı durumlar ve zaman boyunca oldukça istikrarlı ve öngörülebilirdir (Phares, 1991: 7).

Kişilik; insanın duygu, düşünce ve davranış biçimini etkileyen unsurların kendine özgü görüntüsüdür. Sürekli olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında kalan kişilik; bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve sonradan edinilmiş yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve davranışlarını kapsamaktadır (Yelboğa, 2006: 198). Bireyin sahip olduğu özellikler ise kalıtım ve çevre koşullarının ortak bir ürünüdür. Genel bir ifadeyle yetenek, mizaç ve kişiliğe ilişkin çeşitli özellikler çevrenin ve kalıtımın etkileşimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, beden yapısına ilişkin özellikler geniş ölçüde kalıtımın; tavırlar, değerler, ilgiler ve çeşitli alışkanlıklar ise toplumsal yaşamın ve doğal çevrenin oluşturduğu nitelikler ve vasıflardır (Özgüven, 2003: 28-29).

Kişilik üzerine yapılan araştırmaların uzun süredir üzerinde tartıştığı konulardan biri de, bireyin kişiliğinin kalıtımın mı yoksa çevrenin mi etkisi sonucu oluştuğu üzerine yapılmaktadır. Bu konuda net bir cevap bulunmamakla birlikte,

kişiliğin hem kalıtsal hem de çevresel faktörlerin etkileşimi neticesinde şekillendiği düşünülmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 135). Dolayısıyla kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörlerin tamamını belirlemek çok zordur. Ancak genel olarak kişilik kavramının çevre ve kalıtımın etkileşimi sonucunda şekillendiğini söylemek mümkündür (Soysal, 2008: 7; Güney, 2000: 258).

2.2.2.1. Kalıtsal ve Yapısal Faktörler

Bir bireyin kendinden önceki ve kan bağı ilişkisi içerisinde bulunduğu kuşaklardan kendisine bazı özelliklerin geçmiş olması kalıtsal olduğu anlamına gelmektedir (İlal, 2001: 197). Kalıtsal özellikler, bireylerin kişiliklerinin belirlenmesinde ve nitelendirilmesinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Her canlı türlerinde olduğu gibi insanlar da kendi türlerinin kalıtsal özelliklerini taşımaktadırlar. Ancak diğer canlılardan farklı olarak her insan, kendi ailesine ait kalıtsal özelliklerin yanı sıra, türüne özgü kalıtım özelliklerini de sergilemektedir (Eroğlu, 2017: 140). Kalıtım, çevrenin etkisiyle köklü olarak değişmeyen bazı özelliklerin, ebeveynlerin kromozomları ile bir nesilden başka bir nesle geçmesi olup, insanın tüm hayatına yön veren önemli bir faktördür (Soysal, 2008: 7). Bunlar; fiziksel duruş, cinsiyet, huy, kas yapısı ve refleksler, güç seviyesi ve biyolojik ritim gibi özellikler olarak sıralanabilir.

İnsanlar üzerinde yapılan genetik çalışmaların, hayvanlar üzerinde yapılan genetik çalışmalardan daha kısıtlı olduğu için, genetik etkilerin kişilik üzerindeki etki düzeyinin tam ve net bir şekilde bilim adamları tarafından ortaya konulamadığı düşünülmektedir (Luthans, 1992: 90). Dolayısıyla yapılan çalışmalarda hangi özelliklerin kalıtım yolu ile aktarıldığı, hangi özelliklerin ise sonradan kazanıldığı net olarak bilinmemektedir (Zel, 2001: 22).

Diğer taraftan literatürde bazı yazarlar tarafından, kişilik özelliklerinin neredeyse tamamının genetik faktörlerden etkilendiği savunulmaktadır (Gerrig ve Zimbardo, 2012: 412). Robbins (2001: 92-93), kişilik oluşumunda genetik faktörlerin etkili olduğu yaklaşımının doğru bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır ve buna örnek olarak da 39 yıl önce birbirinden ayrılan bir ikiz çiftin birbirlerinden habersiz olarak aynı model ve renkte arabayı satın aldıklarını, aynı marka sigarayı içtiklerini,

eşlerinin isimlerinin aynı olduğunu ve çocuklarına da aynı isimleri koyduklarını vermektedir. Ancak Robbins, kişiliğin sonradan da gelişebildiğini ifade ederek, kişilik oluşumunun tamamen genetik faktörler ile açıklanamayacağını da vurgulamaktadır. Yapılan başka bir araştırmada da, erişkin ikizlere kişilik testleri uygulandığında, tek yumurta ikizlerinin çift yumurta ikizlerine oranla sorulara daha benzer yanıtlar verdiği tespit edilmiştir (Atkinson vd., 1995: 525). Buchanan ve Huczynski (1985: 98) yaptığı çalışmalarında ise kişilik özelliklerinin genetik kodların etkisi altında kaldığı görüşünü savunmuşlardır ve genetiğin kişilik ile olan ilişkilerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Genetik veya çevresel faktörlerle oluşan kişilik özelliklerinin derecesi kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir.
- Kişiliğin gelişimini anlamak için genetik ile çevre arasındaki etkileşimin iyi araştırılması gerekir, çünkü ikisinin de bu ilişkide etkisi vardır.
- Genetik, karakterin gelişme sınırlarını belirler ve sınırlandırır. Çevre ise, ancak genetiğin çerçevesini çizdiği sınırlar ölçüsünde karakterin gelişimini etkileyebilir.

Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı üzere kalıtsal özelliklerin insanın ana rahmine düşmesi ile başlayan bir sürece işaret ettiği görülmektedir. Anne ve babadan gelen genlerin aktarılma sürecinde bireylerin fiziksel özellikleri (*saç, göz ve ten renkleri ile cinsiyetleri*), biyolojik özellikleri (*bağışıklık sistemlerinin kuvvetliliği*) ve psikolojik özellikleri (*zorluklar ve baskılar karşısında duygusal dengeleri*), kalıtımla geçen kişilik özellikleri arasında gösterilmektedir. Ancak birçok araştırmada kişiliği oluşturan faktörlerin sadece bunlarla sınırlı olmadığı dile getirilmektedir (Barrick ve Mount, 1991).

2.2.2.2. Çevresel ve Diğer Faktörler

Kişilik genel olarak kalıtım ve çevre faktörlerinin etkileşiminden şekillenmektedir. Kalıtım, fiziksel karakteristikleri içerirken; çevre ise kültürel, sosyal ve durumsal faktörlerden meydana gelmektedir. Kültürel değerler ve normlar, bireyin kişilik ve davranışlarının gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kişiliğin, hem zihinsel ve bedensel hem de bazı psikolojik ve sosyal yönlerinin bazılarının kalıtımla aktarıldığı bilinmesine rağmen, bu gibi özelliklerin belirlenmesinde ve

gelişmesinde sosyo- kültürel ve diğer faktörlerin de etkili olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda bireyin doğuştan gelen özelliklerinin büyük bir kısmının kalıtsal olduğu gerçeği ilke olarak kabul edilmekle birlikte, sonradan kazandığı özelliklerin de büyük çoğunluğunun sosyo-kültürel faktörlerden meydana geldiği ve diğer bir kısmının ise kalıtsal özelliklerin sonradan psiko- sosyal bir gelişmeye maruz kalmasıyla oluştuğu söylenebilir (Eroğlu, 2017: 223-226).

Eren (2017: 83-85) kişilik oluşumunu etkileyen faktörleri ve kişiliğin başlıca değişkenlerini, bireylerin dış görünüş özellikleri ve kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler şeklinde nitelendirmektedir. Eren'e göre kişilik, bu kavramlar ışığında doğuştan var olan ve sonradan kazanılan eğilimlerin tamamından meydana gelmektedir. Çevre şartları içerisinde insanları en fazla etkileyen faktör, bireylerin içerisinde yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel yapısıdır. Bu kapsamda bireylerin en büyük uyarlanma ve etkilenme noktası ise içinde bulunduğu toplumun sosyo-kültürel yapısından kaynaklanmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1987: 58).

İnsan, sosyal hayatta devamlı diğer insanlarla bir ilişki ve etkileşim içerisinde. Kurulan bu ilişkiler neticesinde birey yaşadığı toplumun kültürel özelliklerini öğrenir, onları benimser ve bu kültürün özelliklerine uygun bir davranış sergiler (Güney, 2011: 58). Kültür yaşanan coğrafyada normları ve davranışları belirler ve zamanla oluşturulan değerlerin bir nesilden başka bir nesle aktarılmasını sağlar (Robbins, 2001: 93). Bireyin toplum içindeki davranışlarını anlamak için içinde yaşadığı sosyo-kültürel yapının tahlil edilmesi gerekir. Çünkü bireye, sergilediği davranışlar, hâkim sosyo-kültürel yapı tarafından kazandırılmıştır (Luthans, 1992: 94-95).

Kişiliğin oluşmasında etkili olan bir diğer çevresel faktörlerden birisi de ailedir. Doğumdan itibaren ailenin, bireyleri yetiştirme tarzı ve aile içinde bireylere verilen eğitim, gelecekte kişiliğin oluşmasında ve şekillenmesinde etkili olmaktadır. Örneğin, demokratik bir aile ortamında yetişen bir çocukğun büyük olasılıkla gelecekte iş hayatında da demokratik davranışlar sergileyeceği muhtemeldir (Yüksel, 2006: 61). Başka bir örnek vermek gerekirse, ailesinden ve çevresinden sevgi görmeden geçen bir çocukluk döneminin, ilerleyen yaşlarda aşırı hırslı bir kişilik yapısının oluşmasına sebebiyet vereceği düşünülmektedir (Zangwill, 2009: 227).

Aynı zamanda bireyin yetiştiği aile ortamında; anne ve babanın yanı sıra, büyükanne, büyükbaba, teyze ve dayının da bulunması, kişiliğin oluşumuna çeşitli düzeylerde etki etmektedir (Hellriegel vd.,1986: 66).

Dünyanın herhangi bir ülkesinde ya da bölgesinde, ait olunan kültür veya alt kültürler de, alt veya üst sosyo-ekonomik düzeyde yaşayıp yaşanmadığı durumuna göre farklılık göstermektedir. Hangi ortamda yaşanılırsa yaşanılsın, her kültürün kendine has ayırt edici değerleri, ahlak anlayışı ve davranış biçimleri bulunmaktadır. Bu değerler çocuk eğitimi ve aile içi ilişkilerde temel oluşturmaktadır. Böylece kültür, toplumsallaşma süreci ile kişiliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Morgan, 1991: 324).

Kişiliği oluşturan bir başka değişken ise bireylerin ait oldukları gruplardır. Erdoğan (1997: 239-240) farklı kültürlerde incelemeler yapan uzmanların çalışmalarına dayandırdığı değerlendirmesinde, kültürel yapının kişiliğin oluşmasında önemli bir rol oynadığını bildirmektedir ve bireylerin kişiliklerini belirleyen ve görünür hale getiren değişkenlerden birisinin de bireyin benimsediği değer yargıları ve sahip olduğu inanç sistemi olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra kişiliğin oluşmasında oldukça önemli bir yer tutan ve yukarıda açıklanan faktörlerin dışında, yetişkinler grubu ve kitle iletişim araçları gibi faktörler de yer almaktadır. Dolayısıyla sosyal hayatta bireyler hedeflerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken, çevresindeki yetişkinlerden bazılarını kendilerine örnek alabilirler (Güney, 2000: 262).

2.2.3. Kişilik Kuramları

Kişilik terimi, bir kişinin görünen özelliklerini de içeren çeşitli şekillerde kullanılır. Bununla birlikte, psikologlar onu düşünme, hissetme ve oyunculuk karakteristiğine gönderme yapmak için kullanırlar. Kişiliği anlamının zor ve zorlu bir görev olduğu kanıtlanmıştır. Kişilik o kadar karmaşıktır ki hiçbir teori, kişiliğin tamamını kapsayamaz. Bundan dolayı farklı kuramlar, kişiliğin yapısına ve işleyişine farklı konumlardan yaklaşırlar. Her birinin kişilik işlevi ile ilgili konulara davranış biçimleri hakkında farklı cevaplar veren pek çok kişilik teorisi vardır. Kişiliğin evrensel kabul görmüş bir teorisi bulunmamakla birlikte, ancak bazı araştırmacılar

tarafından belli başlı bazı kuramsal çalışmalarla yazına katkı sağlandığı görülmektedir. Kişilik kavramının tarihsel süreci incelendiğinde, ortaya atılan bütün kişilik kuramlarının Sigmund Freud'un psikanalitik görüşlerinden türetildiği vurgulanmaktadır (Luthans, 1973).

Kişilik kuramları, kişilerin kişiliklerinin yapısı ve işleyişi hakkında yapılan varsayımsal beyanlardır ve kişiliğin yapısını, kaynağını ve bağlantısını anlama ve kişilik değerlendirmelerine dayalı olarak davranışları ve olayları tahmin etme çabalarını içerir (Gerrig ve Zimbardo, 2012: 407). Kişiliğin incelenmesinde bireyin başkalarından hangi noktalarda ayrıldığı önem kazanmaktadır ve bu gibi özellikler de kişiliğin ayırıcı özelliklerini oluşturmaktadır. Bu soruna yönelik birçok yaklaşım ortaya atılmış ve bunların her biri değişik kişilik kuramlarının ortaya çıkmasıyla sonuçlanmıştır (Morgan, 2011: 286). Oluşturulan bu kuramlar insan kişiliğinin altında yatan değişkenleri ve bu değişkenlerin bireye özgü tutum ve davranışların ortaya çıkmasında nasıl etkili olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Burger, 2006: 35).

Literatürde kesin kabul edilmiş bir sınıflandırma bulunmadığı için, bu çalışmada da kişilik kuramları ile ilgili herhangi bir sınıflandırma yapılmamış ve genel olarak işletme bilimi açısından sık kullanılan belli başlı bazı kuramlar temel alınarak tartışılmıştır.

2.2.3.1. Psikodinamik Kuramlar

Psikoanalitik kuramın modern kurucusu olan Sigmund Freud, üç bölümden oluşan kişilik aygıtı kuramı geliştirmiştir. Freud'a göre kişilik üç ana sistemden oluşmaktadır. Bunlar; id, ego ve süperegodur. Freud'a göre her sistemin kendi işlevleri vardır, ancak üçü birlikte etkileşimde bulunarak davranışı yönetirler. Freud, zihni buz dağına benzetmekte ve buz dağının su üstündeki görünen kısmını bilinç seviyesi olarak adlandırmakta, su yüzeyinin altında bulunan büyük parçayı ön bilinç seviyesi olarak tanımlamakta ve son olarak derinde yer alan diğer parçayı ise bilinç dışı bölge olarak nitelendirmektedir (Henman, 2012: 2). Sigmund Freud'un psikanalitik kişilik değerlendirmesi, bugüne kadar oluşturulmuş en kapsamlı ve etkin kişilik kuramı olarak bilinmektedir. Bu kuram ile oluşturduğu etki, psikoloji

biliminin yanı sıra, sosyal bilimleri, insan bilimlerini, sanat dallarını ve genel toplumu kapsayan geniş bir alana yayılmıştır (Atkinson vd., 2012: 459).

Sigmund Freud tarafından iddia edilen psikanalitik kuram, bize hem normal, hem de anormal zihinsel süreçlerin işleyişiyle ve bunların somut yansımaları olan davranışlarla ilgili bilgiler verir. Freud'un bu kuramına göre, kişiliğin önünde bireyin zihnindeki davranışları harekete geçiren olaylar yatmaktadır. İnsanlar genellikle bu güdülenimlerin farkına varırlar ancak bunların bazıları bilinçaltı düzeyde gerçekleşmektedir ve yüzeye çıkmamaktadır (Gerrig ve Zimbardo, 2012: 414).

Freud'e göre, kişiliğin güdüsü ve kişinin en büyük yoksunluğu sevgidir. İnsan bilinçli davranışlardan çok, bilinç dışı güçlerle hareket etmektedir. Çoğu kez kendisi de bu bilinçdışı davranışlarının kökenine inemez. Ancak, insanın bilinçdışı davranışları derinlemesine analiz edilirse altında sevgi arayışının varolduğu görülebilir. İnsanın herhangi bir nedenle tatmin edemediği sevgi yoksunluğu, onu bunalımlara ve anormal davranışlara sevk etmektedir (Güney, 2000).

2.2.3.2. Hümanistik (İnsancıl-Fenomenolojik) Kuramlar

Kişiliğe ilişkin hümanist bakış açısı, optimal refahın kişiselleştirilmiş niteliklerini ve başkalarına fayda sağlamak için yaratıcı potansiyelin kullanımını ve bu nitelikleri sağlıklı gelişimin sonuçları olarak destekleyen ilişkisel koşulları vurgular. İnsancıl perspektif, gözlemlenebilir davranışın ya da öz-kavramın yalıtılmış, statik unsurlarına dayanan kişiliğin mekanik ve/veya indirgemeci açıklamalarına bir alternatif olarak hizmet eder. Hümanist psikologlar, kişilik oluşumunu; niyet, seçim, değerlerin hiyerarşik sıralaması ve kaçınılmaz bilinçli farkındalık tarafından yönlendirilen göreceli entegrasyon ihtiyacının yol açtığı devam eden bir süreç olarak nitelendirirler (Schneider vd., 2015: 18-19).

Hümanistik kuramların temelini, mevcut durumsal şartlar ile bireyin karakter özellikleri arasında bir etkileşimin bulunduğu ve yalnızca dış güçlerin etkisiyle hareket etmenin kişiliği açıklamada yetersiz kaldığı düşüncesi oluşturmaktadır. Fenomenolojik kuramcılara göre insan davranışları, bireyin ve diğer insanların dünyayı algılama şekillerine göre oluşum ve gelişim gösterir. Böylece bireylerin kişilik yapılarındaki farklılıklar; kişilerin dünyaya bakış açıları ve çevresine

yükledikleri anlamlar ile yakın bir ilişki içerisinde olmaktadır. Her bireyin tek ve benzersiz olduğu inancı hâkimdir. Ayrıca bu yaklaşım, insan doğasının sürekli mutluluk arayışı içerisinde olduğunu ve insanın kendisi ve doğasıyla uyumlu bir şekilde yaşamak için bilinçli olarak seçimler yaptığını savunmaktadır (Cüceloğlu, 2006: 427-428).

Aynı zamanda insancıl kuram, ilerlemenin ve sağlıklı bir gelişimin doğuştan gelen potansiyeller üzerine inşa edilmesi gerektiği anlayışına dayanmaktadır. İnsancıl yaklaşıma uygun olan davranış, bireylerin ilgi, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı davranmayı gerektirir. Bu kuram, çevresel etkilerin bireylerin sağlık potansiyellerini engelleyici bir şekilde ortaya çıktığında, bu etkilerin birtakım kişisel rahatsızlıklar meydana getirdiğini ve bu durum sonucunda da bireyin kim olduğu ve gerçekten ne istediği konusunda farkındalığının azaldığını vurgulamaktadır. Bunun neticesinde de bu olumsuz etkileşimlerin, insanın kendine özgü bir yaşam sürmesini engelleyen bir faktör olarak ortaya çıkabileceğini belirtmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 293).

2.2.3.3. Davranışçı, Bilişsel ve Araştırma Odaklı Kuramlar

Davranışçı ve bilişsel yaklaşımın savunucularına göre, bireyin davranışlarının içsel nedenlerinin izlenebileceği görüşü öne sürülmüştür. Bununla beraber davranışçı yaklaşımın savunucuları, genetik faktörlerin de kişilik üzerinde olası etkilerinin var olduğunu kabul etmekle beraber, bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek ve davranışlarını tanımlamak için koşullanma noktalarının belirlenmesi gerektiğini iddia etmektedirler. Ancak bu şekilde bireylerin davranışlarının ve kişilik özelliklerinin betimlemesi yapılabilecektir (Burger, 2006: 515).

Davranışçı ve araştırma odaklı yaklaşım savunucuları, kişilik kavramlarının öğrenme süreçleriyle de açıklanabileceğini deneysel olarak ispat etmeye çalışmışlar ve bunun neticesinde ortaya atılan kişilik gelişimlerinin, öğrenme yolu ile de gerçekleşebileceğini tespit etmişlerdir (Cüceloğlu, 2016: 425). Bunun yanı sıra insan davranışlarının tamamının, sadece çevresel etkilerle belirlendiği tezine net bir şekilde karşı çıkarak, insan davranışlarının hem içsel hem de dışsal çevresel faktörlerle belirlenebileceğini görüşünü iddia etmişlerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 220).

Bu kuramın savunucularına göre bireyler, çevreleri ile ne oranda etkileşim içerisine girerlerse, aynı oranda da bireylerin kişilik yapıları gelişir. Kişinin çevre algısı ise çift kutuplu bir doğru olarak nitelendirilmiştir. Duygular her zaman bireyler tarafından; mutlu ya da mutsuz, düşman ya da dost ve sevgi ya da nefret şeklinde çift kutuplu olarak algılanırlar. Algılanan bu zıtlıkları ise bireyler kendi düşünce çerçevesinde bütünleştirerek kişilik yapılarına yansıtırlar (Aşan ve Aydın, 2006: 76).

2.2.4. Girişimcilerin Özellikleri

Başarılı girişimcilerin temel özelliklerini tanımlayan ve tipik bir kişilik profili geliştirmeye yönelik yapılan çok sayıda çalışmada, başarılı girişimcilerin özellikleri araştırılmıştır. Bu özelliklerin bazıları, yapılan çalışmaların hemen hemen tamamında bahsedilmiştir (Nieuwenhuizen, 2004: 43; Nieman ve Bennett, 2002: 59; Nieman vd., 2003: 30). Yazında bazı araştırmacılara göre; girişimcilik becerileri ve davranışlarının beslenebilir, geliştirilebilir ve edinilebilirken; bireyin başarılı olma ihtimalinin ise geliştirilebileceği düşüncesi hakimdir (Timmons vd., 1985; Chell vd., 1991: 47).

Diğer çalışmalar da; yaşam deneyimleri ya da girişimcilik süreçleri aracılığıyla, girişimcilerin özelliklerinin doğuştan kazanılabileceğini iddia etmişlerdir ve bu özelliklerin tüm girişimcilere ait olması gerektiğini vurgulamışlardır (Nieuwenhuizen, 2004: 43; Nieman ve Bennett, 2002: 59; Nieman vd., 2003: 30). Dahası Kourilsky (1990); Kourilsky ve Walstad (1998) ve Walstad ve Kourilsky (1999)'a göre; girişimci özellikler evrenseldir, yaşlanmaz ve eğitim sürecinin erken aşamalarında beslenebilir ve geliştirilebilir. Rasheed ve Rasheed (2006: 4), evrensel olarak algılanan bu özelliklerin ise, girişimcilik yeteneklerini geliştirmek için daha erken bir yaşta tanınması ve beslenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Girişimcilerin bireysel özellikleri; (1) atfedilen özellikler, elde edilen özellikler, (2) öğrenilebilir özellikler ve (3) başarılı bir girişimci olmanın gerektirdiği özelliklerden oluşmaktadır. Atfedilen girişimcilik özellikleri, doğuştan gelen özelliklerdir ve bireyler onları öğrenmek için herhangi bir çaba göstermemiştir. Bunlar insanların doğuştan sahip oldukları niteliklerdir ve yaş, etnik köken, girişimcinin cinsiyeti ve sosyo-ekonomik kökenden oluşmaktadır. Elde edilen

girişimcilik özellikleri; kişisel tercihler, çabalar ve yeteneklerin bazı kombinasyonları ile kazanılır ve bunlar bireyin eğitim seviyesini, mesleğini ve iş deneyimleri içerir (Ferrante, 2008: 200). Öğrenilebilir girişimcilik özellikleri ise, yüksek potansiyele sahip bir iş kurmak için girişimcilerin kendilerini çevrelemek istedikleri kişilerde yüksek oranda istenen niteliklerdir (Good, 2003: 19).

2.2.4.1. Girişimcilerin Öğrenilebilir Kişilik Özellikleri

Girişimcilerin kişilik özellikleri üzerine yapılan araştırmalar 20. yüzyılın ortalarında, “girişimci kimdir?, onları ne tahrik ediyor? ve hangi özellikler onları tanımlar?” şeklindeki soruları cevaplamak için ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve işletme yönetimi yaklaşımlarını birleştirerek harekete geçirmiştir (Brockhaus ve Horwitz, 1986; Gartner, 1988). Bununla birlikte, 21. yüzyılın başından bu yana ve başlangıç kültürüne duyulan kamusal ve entelektüel hayranlığın kayda değer bir yükselişi ile birlikte, girişimci kişilik literatürü, inovasyon politikası ve iş eğitimine yönelik anlamlı bir kavrayışla, giderek daha tutarlı bir teorik çerçeveler dizisine doğru yeniden canlanma ve yakınlaşma sağlamıştır (Baron, 2004).

Kişilik, bir olay veya durum karşısında bireyin sergilediği davranışların yönü ve sürekliliği ile yakından ilişkilidir ve onun kişiliği ile alakalıdır. Dolayısıyla kişilik, tutarlı ve devamlı bir kavramdır (Cüceloğlu, 2016; Hellriegel vd., 1986). Girişimci kişileri de harekete geçiren ve yönlendiren onların sahip olduğu kişilikleridir. Dolayısıyla bu kişilik özelliklerinin, girişimcilik yönü yüksek ve düşük bireyleri birbirinden ayırdığı düşünölmektedir. Bazı araştırmalar, girişimcilik düzeyini belirlemede bu özelliklerin birkaçının etkili olduğunu savunurken, bazıları da bu özelliklerin tamamının belli bir düzeyde etkili olduğuna işaret etmektedir (Uygun vd., 2012). Girişimciler; sezgisi güçlü, iyi gözlem yapabilen, hayal gücü yüksek, kaynaklara ulaşabilecek ilişki ağına sahip, kaynakları iyi yönetebilen ve düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü bireyler olarak ifade edilmektedir (TÜSİAD, 2002: 37).

Girişimci kişilik özellikleri, bir işletmenin gelişiminde kurucu ve baskın bir rolü mantıklı bir şekilde oynayan bir girişimcinin kişilik özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Gómez, 2006). Bir işin başlatılması belirli yönlerin yerinde olmasını gerektirir. Birbirine bağlı olan bu unsurlar arasında bir fırsat odağı, bir iş

planı, kaynak edinimi ve dağıtımı, uygun bir yapı ve motive olmuş bir ekip ve bir kurucu veya öncü bir girişimci sayılabilir. Bütün bu yönler kurucu veya lider bir girişimciye bağlıdır (Rwigema ve Venter, 2004). Girişimci bir işletme kuruluşunda, hem maddi hem de maddi olmayan kaynakları toplar, birleştirir ve bunu birer hedef haline getirir (Gómez, 2006).

Yazında insanın girişimci olarak doğmadığı, bunun aksine var olan potansiyelin kültürel, sosyolojik, psikolojik, sosyopsikolojik, politik ve ekonomik çevre faktörleri ile insanlara sonradan kazandırıldığı inancı yaygındır. Dolayısıyla ailenin, çevrenin ve eğitimin girişimci kişiliğin oluşmasında çok önemli faktörler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Ancak bunun yanı sıra yazında, bireyde girişimcilik özelliklerinin genetik olarak da var olabileceğini savunan düşünürler de mevcuttur. Bir kişinin girişimci olabilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerektiği düşüncesi birtakım araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir (Bozkurt vd., 2012).

Girişimcilik çalışmaları 1950'lerden sonra daha çok, girişimcilerin sahip olduğu kişilik özellikleri ve karakteristik özellikler üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır. Cevap aranmak istenen temel sorular ise, *hangi bireylerin girişimci olmayı tercih ettikleri ve başarılı girişimcilerin başarı düzeyini etkileyen temel kişilik özelliklerinin neler olduğudur*. Özellikle 1980'li yıllarda, girişimcilerin kişilik özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalara pek güvenilir gözle bakılmamıştır (Gartner, 1988). Ancak 1990'lı yıllarda beş faktör kişilik modelinin ortaya atılması ve girişimcilerin kişilik özelliklerine yönelik yapılan tüm bireysel çalışmaların meta analizi yöntemiyle yeniden değerlendirilmesi, girişimcilikte kişilik konusunun ivme kazanmasına olanak sunmuştur (Zhao ve Seibert, 2006).

1960'larda ise özellikle girişimciliğin öncülerinden olan McClelland tarafından girişimci bireylerin girişimci olmayan bireylerden daha fazla başarıya gereksinim duydukları ve risk almaya daha eğilimli oldukları görüşü ortaya atılmıştır. Kets de Vries (1996), girişimci kişilikle ilgili yaptığı deneysel araştırmalar neticesinde, girişimci bireylerin kişiliklerinin karmaşık olan yapısını ortaya koymuştur ve girişimcilerin özellikle yüksek başarı gereksinimine, özerkliğe, bağımsızlık eğilimine ve makul risk alma özelliğine sahip olduklarını tespit etmiştir.

Utsch vd. (1999) tarafından yapılan çalışmada da kişilik yönelimlerinin, girişimcilerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı iddia edilmiştir. Dolayısıyla girişimcilik araştırmalarının, girişimcilerin psikolojik karakteristik özelliklerini incelemesi giderek yaygınlaşan bir araştırma alanı haline gelmiştir. Brokhaus (1982), başarıya ihtiyaç duyma, içsel kontrol odaklı olma, risk alma eğiliminde olma, bağımsız olma ve lider olma arzusu gibi psikolojik özellikleri tartışarak, girişimci psikolojisinin özelliklerini geniş hatlarıyla araştırmalarına konu edinmiştir.

Timmons (1994) da girişimci kişilik özellikleri ile ilgili yaptığı çok sayıda araştırma neticesinde girişimcilerin; sorumluluk ve kararlılık sahibi olma, liderlik özelliğine sahip olma, fırsat tutkusu içinde olma, risk ve belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, üretkenlik-özgüven-uyum yeteneğine sahip olma ve başkalarını geçme ya da onlardan üstün olma güdüsü şeklinde altı genel özellik üzerinde yoğunlaşmıştır. 1980'lerde yapılan benzer bir çalışmada da, girişimci bireylerin özelliklerinin ya da niteliklerinin beş husus üzerine odaklandığı görülmüştür. Bu özellikler; makul risk alma, belirsizliği tolere etme, içsel kontrol odaklı olma, özerklik, üstünlük, bağımsızlık ve özsaygı gereksinimi ile düşük seviyeli onaylanma ve destek gereksinimi şeklinde ifade edilmiştir (Sexton ve Bowmen, 1985: 131).

Bajaro (1981: 8-9), girişimcilerin iş süreçleri konusunda her zaman daha iyisinin ve daha yenisinin varlığına inandıkları, mevcut iş süreçlerinden hiçbir zaman memnuniyetsiz olmadıkları ve bunun aksine her zaman memnuniyeti artırma düşüncesinde olduklarını vurgulamıştır. Bunun yanı sıra günümüzde işletmeler, kar elde etmek için çalışmaktan ziyade, işletmelerinin büyüme potansiyelleri için çaba harcarlar. Ekonomik ve sosyal hayatın dengesinde önemli bir etkiye sahip olan girişimcinin kişilik yapısı, karakteristik özellikleri ve davranışsal tepkileri ortaya konulduğunda, hayati önem taşıyan bir takım kararların sonuçlarının daha verimli ve etkin olması beklenen bir sonuç olur. Bu durumda kişiliğin, hem iş hayatı hem de toplum hayatı için oynadığı rolün daha da belirginleşmesi neticesinde kişilik konusundaki çalışmaların niteliksel ve niceliksel olarak zenginleşmesi de desteklenen bir eylem olarak görülmektedir (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 81).

Stewart ve Roth (2007), girişimcilikte psikolojik faktörlerin rolünün halen kesin olarak bilinemediğini belirtmelerine rağmen, Mitchell ve arkadaşları ise (2002)

girişimcilerin kişilikleri konusunda yapılan araştırmaların, literatürde önemli bir boşluğu doldurduğu görüşünü savunmaktadırlar. Diğer taraftan girişimcilik ile ilgili araştırma yapan bazı araştırmacılar da, girişimcilerin kişilik ve karakteristik özelliklerini tespit etmeye yönelik olarak kullanılan bazı yaklaşım, metot ve kuramların yanlış olduğunu ve alanda gelişme sağlanamamasının en önemli sebebi olduğunu iddia etmişlerdir (Robinson vd., 1991; Stewart vd., 1998).

Koh, çalışmasında girişimcilerin sahip oldukları bazı belli başlı özelliklere dikkat çekmiş ve bu özellikleri; girişimciliğin altında bir itici güç olarak görülen *başarma ihtiyacı*, bireylerin hayatlarındaki ödül ve cezalara karşı algılarını ifade eden *kontrol odağı*, belirsiz durumlarda başarıyı elde etme inancı olarak tanımlanan *risk alma eğiliminde olma*, belirsizliğin hâkim olduğu zamanlarda meydan okuyucu olarak davranma ve bu durumun üstesinden gelebilme anlamındaki *belirsiz durumlara karşı toleranslı olma*, amaçlara ulaşma noktasında yeteneği ifade eden *özgüven* ve girişimcilerle girişimci olmayanları ayırt etme noktası olarak tanımlanan *yenilikçilik eğiliminde olma* olmak üzere altı kategoride ele almıştır (Koh, 1996: 14). Literatürde genel olarak girişimcilik ve kişilik ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda en dikkat çeken ifadeler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Tablo 2.9: Girişimcilik ile Kişilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Önemli Çalışmalar

Yazar Adı ve Yayın Yılı	Girişimcilerin Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular (Girişimcilerde Bulunan Kişilik Özellikleri)
Gardner, 1997	Vizyon, Odak, Pratik Zekâ, Beceriklilik, İrade Gücü, Azim, Tutku, Kendine Güven, Sorumluluğun Üstesinden Gelme
Bedi, 1997	Cesaret, İçsel motivasyon, Uygulamaya dönük olma, Kendine inanç
Kets de Vries, 1985	Kontrolde Duyulan İhtiyaç, Genel Güvensizlik Hissi, Takdir Edilme İsteği, Koruma Mekanizmalarının Kapsamlı Olarak Kullanılması, Ortalama Düzeyde Kişisel Problemler, Yaratıcı ve İrrasyonel Fikirlerin Karışımı, Kişisel Gariplik, Yüksek Oranda Dürtü, Enerji
Miner, 1996	Bireysel Başarı, İyi Pazarlama Kabiliyeti, Etkin Yönetim, İyi Fikir, Başarıya Duyulan İhtiyaç, Geribildirim Alma İsteği, Güçlü Kişisel İnsiyatif, Yardımseverlik, Güçlü İletişim
Hornaday, 1971	Kendine Güven, Azim, Kararlılık, Enerji, Gayret, Beceriklilik, Hesaplanmış Riski Göze Alma Yeteneği, Başarıya Duyulan İhtiyaç, Yaratıcılık, İnsiyatif, Esneklik, Engellere Karşı Pozitif Olma, Bağımsızlık, İlerigörürlük, Dinamizm, Liderlik, Çok Yönlülük, Ürün, Pazar, Makine, Teknoloji Bilgisi, İnsanlarla Anlaşma Yeteneği, Öneriler ve Eleştirilere Cevap Verebilme Yeteneği, Kâr Odaklılık
David McClelland, 1953	Başarı odaklılık, Güce bağımlılık
Utsch, Rauch, Rothfu ve Frese, 1999	Otonomi, Yenilikçilik, Proaktiflik, Rekabetçi Agresiflik, Başarıya Yönelim
Greissman, 1987	İşlerini Severler, Uzmanlık Ve Rekabetçilik, İşlerine Adanmışlık <ul style="list-style-type: none">• Tanınırlık İsteği• Kendini Gerçekleştirme• Yeni Fikirleri Ve Fırsatları Çabuk Görme
Shaver ve Scott, 1991	• Risk Alma
Korunka vd., 2003	• Kontrol Odağı
Kregar vd., 2014	• Risk Alma
Fuller ve Marler, 2009	• Agresiflik
Rauch ve Frese, 2007	• Öz yeterlilik
Collins vd., 2004; Stewart ve Roth, 2007	• Yaratıcılık
	• Başarı Motivasyonu

Son yıllarda birçok araştırmada yer verilen temel özellikler olarak içsel kontrol odaklı olma, risk alma eğiliminde olma, özgüvenli olma, başarıya gereksinim duyma, yenilikçilik eğiliminde olma, üretken olma, belirsiz durumlara karşı

toleranslı olma ve bağımsızlık eğiliminde olma gibi unsurlarının girişimci bireylerin özellikleri olarak ölçülmeye çalışıldığı görülmektedir. Bizim çalışmamızda da temel alınan girişimci kişilik boyutları; başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma, risk alma eğiliminde olma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, özgüvenli olma, yenilikçilik eğiliminde olma ve özerklik eğiliminde olma şeklinde ifade edilmiştir.

TUSİAD (2003) tarafından yayınlanan Türkiye’de Girişimcilik adlı raporun sonuçlarına göre girişimciler; hızlı düşünen, belirsizlik altında karar veren, kararlı ve azimli olan, sezgisi güçlü, iyi gözlemci, hayal gücü yüksek, kaynaklara ulaşabilecek ilişki ağına sahip, insan kaynaklarını iyi yönetebilen, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü, çok yönlü ve bağımsız düşünebilen, esnek, üretken, özgüven sahibi ve dayanıklı bireyler olarak ifade edilmiştir (TUSİAD Basın Bülteni, 2003: 2-3).

2.2.4.1.1. Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma

Başarı ihtiyacı, McClelland’ın (1985) “kazanılmış ihtiyaçlar teorisi” üzerine kurulu bir kavramdır ve işyerinde bireysel eylemleri etkileyen baskın ihtiyaçlardan biridir. Konsept ilk olarak Murray (1938) tarafından tanıtılmıştır ve daha sonra McClelland (1961) tarafından geliştirilmiş ve popülerleştirilmiştir. Başarıya duyulan ihtiyaç, bir bireyin başarı arzusunu, becerilerinde uzmanlaşmasını ve zorlu hedeflere ulaşma isteğini ifade eder. Birçok araştırmacı, yüksek başarı ihtiyacının, girişimciliğe girişi öngördüğünü, ancak bu bulgunun bazen belirli bağlamlarda zorlandığını tespit etmişlerdir (Frank vd., 2007; Stewart ve Roth, 2007).

Birçok yazar girişimcilerin başarıya ihtiyaç duyduklarını ve duymaları gerektiğini iddia etmektedir (Westhead vd., 2011; Fine vd., 2012). Yüksek düzeyde başarıya ihtiyaç duyan girişimciler, genellikle kendileri için zor hedefler koymaya çalışırlar ve bu hedeflere ulaşmak için isteklidirler (Fine vd., 2012: 280). Ayrıca, yüksek düzeyde başarıya ihtiyaç duyan girişimciler, sorunları kendi başlarına çözmeye konusunda güçlü bir istek duyarlar, hedefler koymayı ve başarmayı severler ve başarıları hakkında geri bildirim almaktan zevk alırlar (Dollinger, 1999: 48-49).

Başarıya ihtiyaç duyma eğilimi, girişimcilikle bağlantılı olduğu iddia edilen tüm psikolojik özelliklerin en uzun geçmişine sahip olanıdır (Shaver ve Scott, 1991). McClelland (1961) tarafından ileri sürülen başarı ihtiyacı teorisi, *bireylerin spontan düşüncelerini kodlayarak ölçülen gruplar ve bireylerde ölçülebilir bir faktör olduğu belirtilmiş ve bireylerin mükemmellik standardıyla yarışmak ya da eskisinden daha iyi bir şeyler yapmakta olduğunu düşündüğü durum olarak tanımlanmıştır*. McClelland (1961) girişimciliği, yüksek bir başarı ihtiyacının ifadesi olarak nitelendirmiştir. Girişimciler üzerinde yapılan farklı çalışmalar da, başarı ihtiyacının girişimcilik ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir (Hansermark, 2003). Pendergast (2003: 2), girişimcinin birçok özellik ile baş edebildiğini, bu özelliklerden birinin de başarı ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Smith (2013: 29) başarı ihtiyacının, girişimcilerin psikolojik özelliklerinden biri olduğunu iddia etmiştir ve başarı ihtiyacını, içsel bir başarı standardını karşılama isteği olarak tanımlamıştır. Murray ise, başarı güdüsü şeklinde nitelendirdiği bu olguyu *işleri olabildiğince hızlı, bağımsız ve iyi bir biçimde gerçekleştirme, engelleri aşma, başkalarıyla rekabete girme ve kendini aşma eğilimi* şeklinde ifade etmiştir (Fineman, 1977: 1).

Başarı ihtiyacı, iyi bir performans sergilemeye ve belirli standartları içeren bir amacı gerçekleştirmeye motive olmaktır (Solymossy, 1998). Yapılan önceki araştırmalar başarıya ihtiyaç duymanın, girişimci davranışsal yönelimin temel belirleyicisi olduğunu iddia ederken; sonraki araştırmalar bağımsızlık toleransı, risk faktörleri ve kontrol algısı ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Miller ve Friesen, 1982). McClelland (1961), başarıya ihtiyacı yüksek olan bireylerin; bireysel sorumluluk, ılımlı risk alma, kararların sonuçlarını öngörme, yeni enstrümantal etkinlikler gerçekleştirme ve gelecek olasılıklarını öngörme şeklinde beş önemli özelliğe de sahip olduklarını belirtmiştir ve başarı gereksinimini meslek ve iş fark etmeden kişileri daha çok çalışmaya yönlendiren bir vasıf olarak nitelendirmiştir.

McClelland'a göre, girişimcilerin başarılarında anahtar rol oynayan kişilik özelliği, para sahibi olma arzusundan çok başarı ihtiyacıdır (Parker, 2004: 76). Ancak başarı ihtiyacı faktörü, diğer faktörlerden bağımsız olarak ele alındığında, bir kişinin girişimci olmayı seçmesinde ve bir girişim faaliyeti gerçekleştirmesi konusunda tek başına yeterli olmamaktadır (Cunningham ve Lischeron, 1991: 50).

Araştırmacılar genel olarak başarı ihtiyacını, başarılı olmak için yol gösteren yüksek standartları elde etmede girişimciyi yönlendiren psikolojik bir özellik olarak nitelendirmişlerdir (Abdulwahab ve Al-Damen, 2015: 166).

McClelland başarı ihtiyacı teorisinde, güçlü bir şekilde başarıya ihtiyaç duyan olan bireylerin; kendi ihtiyaçlarını çözme, hedef belirleme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için diğerlerine göre daha fazla çaba sarf etmeye istekli olduklarını belirtmiştir ve yüksek düzeyde başarı ihtiyacı duymakta olan kişilerin girişimcilik için kendi yollarını bulma konusunda da diğerlerine göre daha başarılı olduklarını vurgulamıştır (Littunen, 2000: 296). Duening ve arkadaşları (2010: 497) da; büyüme odaklı girişimcilerin başarı ihtiyacına daha fazla gereksinim duyduklarını, başarı için güdü isteklerinin bağımsızlık arzusuna yol açtığını ve bu tür girişimcilerin kendi rotasını belirlemek, kendi hedeflerini oluşturmak ve kendi stillerini ortaya koymak için özgür olmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

2.2.4.1.2. İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma

Girişimcilerin temel kişilik özelliklerinden biri olan kontrol odağı, bireyin yaşamı süresi boyunca olaylar üzerindeki sahip olduğu kontrol duygusunu ifade etmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 66). Kontrol odağı kavramı ilk kez Rotter (1966) tarafından, bireylerin elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkili bir kavram olarak ortaya atılmıştır. Kişilerin yapmış olduğu bu atıflar, kendileri dışındaki şans, kader veya güçlü insanlar gibi faktörlere yapılabileceği gibi, kendi davranışlarının sonucuna da dayandırılabilir. Rotter (1966), kontrol odağı teorisini içsel ve dışsal kontrol odağı olarak ikiye ayırmıştır (Littunen, 2000: 296). İç kontrol odağına sahip olan bireyler, hayatlarındaki olayları kontrol etmenin mümkün olduğuna inanırken, dış kontrol odağına sahip olan bireyler ise hayatlarında meydana gelen olayların daha çok olasılık, şans ya da kader gibi dış faktörlerden kaynaklandığına inanmaktadırlar (Koh, 1996: 14). Rotter, sosyal öğrenme teorisinde, içsel kontrol odağına sahip olan bireylerin yetenek, çaba ya da becerileri sayesinde sonuçları etkileyebileceğini vurgularken; dışsal kontrol odağına sahip bireylerin ise dışsal faktörlerin yani kendi özellikleri dışındaki güçlerin olayların sonucunu etkileyebileceğini vurgulamaktadır (Kaufmann vd., 1995: 43).

Başka bir ifadeyle bireyin hayatındaki olayların kendi kontrolünde gerçekleştiğini düşünmesi içsel kontrol odaklılık olarak ifade edilirken; bireyin hayatındaki olayların kendi kontrolü dışında gerçekleştiğini düşünmesi dışsal kontrol odaklılık olarak ifade edilmektedir. İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olan bireyler, faaliyetlerinin sonuçlarını genellikle kendi üstünlük ya da eksikliklerinin belirlediğine inanırlar. Bunlara göre içsel kontrol odaklılığın; çok çalışma, yetenek, kararlılık ve elde edilen sonuçların planlayıcısı olma gibi özelliklere dikkat çektiğini söylemek mümkündür (Naktiyok, 2004: 25).

İçsel kontrol odağı, bilişsel bir bakış açıdır ve içsel kontrol odağı yüksek olan bireyler, kendi dünyalarını kendilerinin kontrol ettiğine ve şans ya da kaderin onlar için belirleyici olmadığına inanırlar (Cromie, 2000: 18). Aynı zamanda içsel kontrol odağı yüksek olan bireyler, başarılarının ve başarısızlıklarının sorumluluklarını kendi üstlerine alabilirler ve olumlu sonuçların sadece yetenek ve çaba ile ortaya çıkabileceğine inanırlar. Bunun aksine dışsal kontrol odağı yüksek olan bireyler ise özel görevlerin zorlu sonuçlarının, başkalarının davranışlarına ve şans ya da kaderin karışımına bağlı olduğunu düşünürler (Henry vd., 2003: 40).

İç kontrol odağı, girişimcilik özellikleriyle düzenli olarak ilişkilendirilir (Littunen, 2000: 297). İç kontrol odağı olan kişiler, kendi kaderlerinin kontrolünde olduklarına inanırlar (Chell, 2008: 98). İç kontrol odağına sahip kişiler, genellikle olayların kendi eylemlerinin sonucu olduğuna inanırken; dış kontrol odağına sahip kişiler ise, olayların dış çevresel faktörlerin sonucu olduğuna inanırlar. Güçlü iç kontrol odağına sahip bir girişimci, kendisinin bir şeyleri gerçekleştirebileceğine ve işlerinin başarılı veya başarısız olması durumunda da, kendi eylemlerinden kaynaklandığına bu durumun farkında olan kişidir (Zhang ve Bruning, 2011: 87).

Kontrol odağı teorisi, içsel kontrol odağına sahip olan kişilerin yetenekleriyle, hünerleriyle ve çabalarıyla olayların sonuçlarını etkileyebileceklerini iddia ederken; dışsal kontrol odağına sahip olan kişilerin ise olayların sonuçlarını kendilerinin değil, şans ya da talih gibi dışsal faktörlerin belirleyeceğini iddia etmektedir (Korkmaz, 2012: 4). Kontrol ihtiyacı kişilerin, olayların sonuçlarına bakış açısıyla ilgili bir kavramdır. Bazı kişiler olayların sonuçlarının kendi kontrolleri dışında, bazıları ise kendi kontrolleri dâhilinde gerçekleştiğine inanırlar. İçsel kontrol odaklı kişiler

gerçekleşen sonuçların kendi başarıları, yetenekleri, gayretleri ve kararlılıkları neticesinde olduğuna inanırlar. Dışsal kontrol odaklı kişiler ise sonuçların kendi iradeleri dışında gerçekleştiğine inanırlar (Evans ve Leighton, 1989).

Önceki dönemlerde yapılan araştırmalar, başarıyı elde eden bireylerin çoğunlukla iç kontrol odaklı bireyler olduklarını ortaya koymuştur. İçsel kontrol odaklılık ile başarılı olma arasındaki bu ilişki çoğu araştırmacıları girişimci bireylerin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olduklarına inanmaya yönlendirmiştir (Sexton ve Bowman, 1985: 131). Yazında girişimci olma isteği ile içsel kontrol odağı arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu pek çok araştırmayla ispat edilmiştir. İçsel kontrol odağına sahip bireylerin, başarıyı elde etmek için dışsal kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla çaba gösterdikleri hipotezi genellikle kabul görmüştür. Bazı araştırmacılar da kontrol odağını, başarılı girişimcileri başarısız girişimcilerden ayıran temel bir özellik olarak nitelendirmişlerdir (Koh, 1996: 14).

2.2.4.1.3. Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma

Belirsizlik, birey tarafından yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak kategorize edilemeyen bir durum olarak ifade edilirken, belirsizliğe karşı tolerans belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Erdem, 2001: 50). Bu özellik, bireyin belirsizlikten kaynaklanan stresi idare etme ve yönetme yeteneği ile ilgilidir. Belirsizliğe karşı tolerans, belirsiz durumlarla ilgili bilgiyi idare eden bireyin, bulunduğu durumu etkileyen bireysel bir özelliktir. Bireyin belirsiz bir durumu algılaması, bu duruma yaklaşımı ve kullanışlı bilgiyi idare etme biçimi onun belirsizlik toleransını ortaya koymaktadır (Naktiyok, 2004: 26; Koh, 1996: 15).

Wilkinson (2006) bu belirsizlik toleransını *duygusal esneklik* olarak adlandırmaktadır. Bu nedenle, belirsizlik altında savunmasız kararlar verebilen ve bu durumları rahatsız edici ya da tehdit edici değil de, çekici olarak görebilen bireyler, belirsizliğe karşı yüksek bir tolerans düzeyine sahiptirler (Cresson Wood, 2008; Teoh ve Foo, 1997). Bir kişinin belirsizlik algısı ve ulaşılabilir bilgi yaklaşımı, o kişinin belirsizliğe karşı toleransını ortaya koyar. Aynı zamanda bireyin belirsizliğe karşı yüksek düzeyde tolerans göstermesi; belirsiz ortamlarda fırsatları yakalayabilmesi,

belirsizliklerin üstesinden gelebilmek için çaba göstermesi ve tahmin edilemeyen durumlar için yüksek düzeyde performans sergilemesi anlamına gelir (Koh, 1996: 15).

Belirsizlik toleransı, bir girişimcinin değişim, stres ve çatışmayı yönetebilme kabiliyetini ortaya koyar (Collura ve Applegate, 2000: 4). Teoh ve Foo (1997) ise belirsizlik durumunu, kişinin belirsiz durumlara olumlu cevap verebilme kabiliyeti olarak ifade etmektedir. Koh (1996), belirsizliğe karşı yüksek toleransa sahip bir kişinin, performansı arttırmada belirsiz durumlarla başa çıkabileceğini ve ortaya çıkan kararsız ve öngörülemeyen durumların üstesinden gelebileceğini iddia etmektedir. Girişimciler genellikle kararlarını alırken hangi seçeneğin başarılı olacağı konusunda açıklık ve belirginlik olmadan hareket ederler. Aynı zamanda girişimci, birçok kişinin cesaret edemeyeceği belirsizlik ortamlarında risk alarak işini devam ettiren kişidir (Kutaniş vd., 2006). Girişimciler yeniliklere açık kişiler oldukları için birçok belirsizliklerle karşı karşıya kalırlar. Ancak bu belirsizlik ortamlarında ise daima fırsatları iyi değerlendirmeli ve belirsizlik durumlarına tolerans göstermelidirler (Begley ve Boyd, 1987).

Koh (1996), belirsizlik toleransı yüksek olan bir kişinin, performansı arttırmak için belirsiz durumların üstesinden gelebileceğini ve ortaya çıkan kararsız ve öngörülemeyen durumlarla baş edebileceğini iddia etmiştir. Good'a göre (2003: 21-22), bu girişimciler grubu değişime uğramakta ve zorluklar çekmekte ve bunun yanı sıra bu tanımsız koşulların değişebilirliği ve heyecanı ile mücadele etmektedir ancak yine de onlar iş güvencesini ve emekliliği büyük bir endişe kaynağı olarak görmemektedirler. Schere (1982), belirsizliğe toleransın, yeni iş kurma konusunda doğasında var olan başarı veya başarısızlık konusundaki zorlukların ve potansiyellerin öngörülemeyen doğası nedeniyle girişimcilerin önemli bir özelliği olduğunu düşünmektedir.

Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma eğilimi, risk alma biçimiyle de pozitif yönde ilişkilidir. Çünkü risk alma, belirgin bir biçimde belirsizlik toleransı seviyesini gerekli kılmaktadır. Bazı araştırmacılar, aynı koşullar altında belirsizlik toleransı olmayan bireylerin, daha fazla risk seviyesi algıladıklarını ifade etmektedirler (Dündar ve Ağca 2007: 128). Girişimcilerin, yöneticilere göre belirsiz durumları

tolere etme konusunda dikkate değer bir kapasiteye sahip oldukları tespit edilmiştir (Amit vd. 1993: 821). Bununla birlikte literatürde pek çok çalışma, girişimcilerin ve girişimci olarak eğimli olanların, belirsizliklere tahammül etme kapasitesinin önemli ölçüde arttığını ve dolayısıyla belirsizlik toleransının girişimci bir özellik olduğunu ortaya koymuşlardır (Koh, 1996; Schere, 1982).

2.2.4.1.4. Özgüvenli Olma

Özgüven, bireyin kendi kaynakları ve yeteneklerine olan inancıdır. Genel olarak yapabileceğine ve hatta daha iyi yapabileceklerine inanan bireylerin; daha az yetenekli olduklarına inanan ve başarıya ulaşmayı beklemeyen bireylere göre çaba, sebat ve davranış açısından işlerine daha fazla ve daha çabuk motive olmaları olasıdır (Pintrich, 2003). Girişimcilikte özgüven çok önemlidir, çünkü bir iş kurmak ve başarılı olmaya çalışmak kolay elde edilebilir bir durum değildir. Yapılmış çalışmalar girişimcilerin ve girişimcilik eğiliminde olanların genellikle diğerlerine oranla daha yüksek özgüven düzeylerine sahip olduğunu göstermiştir (Baum ve Locke, 2004; Koh, 1996).

Özgüven ve esneklik, bir girişimcinin açık fikirli olma, hızlı bir şekilde öğrenme ve yeni yetenekler ve bakış açıları geliştirme kapasitesini ifade eder (Collura ve Applegate, 2000: 5). Timmons vd. (2010) başarılı girişimcilerin başarılarının kontrolleri ve güçleri dahilinde olduğuna inandıklarını ve sonuçlarını belirleyebileceklerini vurgulamaktadır. Onlar için girişimciler; özgüven sahibi yenilikçi; uyarlanabilir ve esnek ve ne kadar iyi performans gösterdiklerini bilmek için güçlü bir istek duyan kişiler olarak görülmektedir.

Özgüven, girişimcinin yeni bir ticari faaliyette bulunduğu anda, bu çalışmada sorumlulukla başa çıkacak olan inancını ve böylece ihtiyaç duyduğu kapasiteye sahip olması gerektiğini ifade eder. (Bowman, 1999). Girişimcinin iyi motive olmasını sağlayan özgüven, performansı da büyük ölçüde etkiler. Girişimciler işlerinde sayısız zorluk ve belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarından dolayı, özgüvenleri, girişimcinin bu koşullarla başa çıkma yeteneklerini etkilemektedir (Hallak vd., 2012). Girişimciler, ortaya çıkabilecek ve tahmin edilemeyen sorunların

üstesinden gelebilecekleri konusunda özgüven duyuyorlar (Soyşekerci ve Akatay, 2004).

Koh (1996: 17), çalışmalarında önemli bir girişimci özelliği olarak düşündüğü özgüvene odaklanmıştır. Rubino ve Freshman (2005: 399) da çalışmalarında özgüvenin, var olan sekiz girişimci yeterlilikten biri olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca Othman vd. (2006: 59), özellikle özgüven dâhil olmak üzere, girişimci kişiliğin temel psikolojik özelliklerini açıklamışlardır. Bondima ve diğ. (2013: 102), girişimcilik eğilimini etkileyen özellikler ve demografik faktörlerden birinin özgüven olduğunu belirtmişlerdir. Javan (2014: 22), girişimci kişiliğin altı boyuttan oluştuğunu ve bu boyutlardan birinin de özgüven olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacılar girişimci için özgüveni, kendine inanmak olarak tanımlamaktadır ve organizasyonunu başarıya yönlendirebileceğine inandığına inanmak olarak ifade etmektedirler (Abdulwahab ve Al-Damen, 2015: 166).

Özgüven, diğer psikolojik özelliklerle ilgili temel bir girişimci kişilik özelliğidir (Ho ve Koh, 1992). Koh (1996), girişimcilerin girişimci olmayanlara kıyasla daha fazla kendine güven duygusuna sahip olmalarından dolayı, kendine güvenin başarılı bir girişimciliğin gerekli bir şartı olduğuna inanmaktadır (Robinson vd., 1991; Ho ve Koh, 1992). Özgüven, girişimcilerin kendilerine güvenmelerini, hedeflerine ulaşabilmelerini ve bu hedeflerini başarabilmelerini sağlayan girişimcilerin temel bir özelliğidir. Kendine güvenen girişimciler bazı engellerle karşı karşıya kalsalar bile, yeni işlerinin başarısı veya başarısızlığının şansa, kadere veya diğer dış faktörlere bağlı olmadığına inanırlar ve kendi kişisel kontrol ve etkilerinin, hedeflerine ulaşmalarını sağladığından emindirler (Robinson vd., 1991).

Aynı zamanda özgüven; bireylerin kendileriyle ilgili iyi duygular taşımaları sonucunda, kendilerini iyi hissetmeleri, kendilerinden memnun olmaları ve hiçbir olumsuzluğun kendilerine zarar veremeyeceğine inanmaları sonucunda ortaya çıkan düşüncelerin tamamı olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla bir girişimcinin koyduğu hedeflere ulaşabileceğine inanması, o işte daha fazla başarılı olabileceği anlamına gelmektedir (Bozkurt, 2007: 101). Bundan dolayı kendine inanan ve güvenen kişiler, olumlu sonuçların sahip oldukları yetenekler ve kişisel faaliyetlerinin neticesinde

ortaya çıktığına inandıklarından dolayı girişimciliğe daha çok yatkındırlar (İşcan ve Kaygın, 2011: 447).

2.2.4.1.5. Risk Alma Eğiliminde Olma

Risk alma kavramı uzun zamandır girişimcilikle ilişkilendirilmiştir. Girişimciliğin ilk tanımı, girişimcilerin hesaplanmış iş risklerine girme istekliliğine odaklanmıştır. Son araştırmalar, girişimcilerin risk alma konusunda girişimci olmayanlara göre daha yüksek düzeyde güvende olduklarını ve girişimcilerin daha az yapılandırılmış ve belirsiz olasılıklarla karşı karşıya kaldıklarından dolayı genellikle girişimci olamayanlara göre daha fazla risk aldıklarına inanıldığını göstermektedir (Bears, 1982).

Risk alma, riskli projelere olan eğilim olarak da algılanmaktadır (Covin vd., 2006). Daha iyi performans gösteren firmaların daha yüksek risk eğilimine sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir. Aynı araştırmacılar ayrıca risk alma eğiliminin, risk alma veya önleme eğilimi olarak tanımlanabileceğini ve bireysel bir özellik olarak görüldüğünü vurgulamışlardır. Risk alma eğilimi ile bireylerin risk alma kararları arasındaki olumlu ilişkinin, üst yönetim ekipleri aracılığıyla organizasyonlara çevrilmesi beklenmektedir (Leko-Simic ve Horvat, 2006).

Risk alma terimini girişimcilik literatüründe ilk kullanan kişi Cantillon (1734) olmuştur ve girişimcileri ücretle çalışan kişilerden ayıran faktörün belirsizlik ve risk olduğunu ifade etmiştir. Risk, karar vericilerin herhangi bir olayın sonuçlarını öngöremediği durumlardır ve gelecekte elde edilebilecek çıktılardaki belirsizliklerdir (Chance ve Brooks, 2010: 7). Yaygın bir şekilde yapılan pek çok risk tanımlarından biri de, bilinmeyen tehlikeli bir işe kalkışmaktır (Baird ve Thomas, 1985: 231). Girişimcilik eğilimi odaklı olarak gerçekleştirilen tanımlamaya göre ise risk kavramı, yöneticilerin büyük ve öngörülemeyen durumlarla ilgili sorumluluk alma derecesi şeklindedir (Memili vd., 2010: 202).

Risk alma eğilimi, girişimciliği tarif etmek için çok sık kullanılan bir kavramdır (Lumpkin ve Dess, 1996: 144). Pendergast (2003: 7) girişimcileri, genellikle risk alan kişiler olarak tanımlamıştır ve riski gelecekteki belirsiz olaylardan dolayı bir kayıp olasılığı olarak ifade etmiştir. Ayrıca Scarlat vd. (2011:

92) başarılı girişimcilerin özelliklerinden birinin de risk almak olduğunu belirtmişlerdir. Javan (2014: 22) da risk almanın, girişimciliğin altı temel boyutundan biri olduğunu belirtmiştir.

Girişimci tanımlarının çoğunda *makul riskler alma* ya da *hesaplı risk üstlenme* kavramları, girişimcilik özellikleri arasında yer almaktadır. Geçmişten günümüze girişimci tanımlarının çoğunda finansal, psikolojik ve sosyal açıdan risk alma, girişimsel sürecin ögesi olarak ele alınmaktadır (Sexton ve Bowman, 1985: 131). Diğer bir deyişle risk alma eğilimi, karar verme durumunda bireyin şansını deneme eğilimi olarak da ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin belirsizlik durumlarında karar alırken şansını denemeye yönelik eğilimi olarak tanımlanan risk alma özelliği, girişimcileri girişimci olmayanlardan ayırt eden en temel girişimcilik niteliklerinden biridir (Abdulwahab ve Al-Damen, 2015: 167).

Makul risk alan bireyler olarak değerlendirilen girişimciler, bir kazancın gerçekleştirilmesinde kontrol ya da yetenek derecesine sahip olduklarını hissettikleri durumlarda makul risk alma eğiliminde bulunmaktadırlar (Koh, 1996: 15). Risk alma eğiliminin kişilerin başarı motivasyonlarına bağlı olduğunu iddia eden McClelland, bireylerin yüksek düzeyde başarıya ihtiyaç duyduklarında daha ılımlı risk alma eğiliminde olduklarını, düşük düzeyde başarı ihtiyacı duyduklarında ise daha yüksek düzeyde risk alma eğiliminde olduklarını belirtmiştir (Henry vd., 2003: 38).

Bu açıdan risk alma eğilimi, bilinmeyen bir ortamda sonucun ne olacağını tahmin edilmesinin zor olduğu durumlarda, kaynakların tahsisini içeren baskılı bir durum olarak tanımlanır (Antonic ve Hicric 2003: 9 Lupkin ve Dess, 2005: 140). Bu nedenle girişimci bireyler olayların olumlu yönlerini görüp ve zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönlerini ortaya çıkardıkları için ve bunun yanı sıra tehditlerden çok fırsatları görerek, yenilikleri keşfettiklerinden dolayı ve risk alma eğilimleri yüksektir (Farago vd., 2008: 2232).

2.2.4.1.6. Yenilikçilik Eğiliminde Olma

Schumpeter (1942), girişimcilik sürecinde yenilikçiliğin önemine dikkat çeken ilk düşünürlerdendir ve girişimciyi yenilikçi bir kişi olarak ifade etmiştir. Schumpeter yıkıcı yenilik sürecini, yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi ile

var olan pazarın bozulması ve kaynak kullanımında değişikliğe gidilmesi olarak tanımlamıştır (Kraus vd., 2012: 166). Bu anlayışa göre yenilik, rekabete yeni bir boyut kazandırmıştır ve girişimciliğin önemli bir faktörü olmuştur (Lumpkin ve Dess, 1996: 142). Yenilikçilik ile girişimcilik kavramları ortak terimlerdir ve yapılan araştırmalar, girişimcilerin girişimci olmayanlardan daha üretken ve yenilikçi olduklarını göstermektedir (Thomas ve Mueller, 2000). Girişimcilik eğimi olan bireyler, girişimcilik eğilimi olmayan bireylerden daha yenilikçidirler (Koh, 1996) ve bu yenilikçilik özelliği de girişimcileri yöneticilerden ayıran temel unsurdur (Steward vd., 2003).

Yenilikçilik, rekabet kavramına yeni bir boyut kazandırmış ve girişimciliğin önemli bir faktörü olmuştur. Yenilik bir girişimcinin yeni fikirler, orijinallik, deneme ve üretken süreç gibi konularındaki eğilimlerini ortaya koymaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 142). Girişimcinin fonksiyonu; bir icadın kullanılması, yeni bir ürünün denenmemiş teknolojik yöntemlerle üretilmesi ya da eski bir ürünün yeni bir yöntemle yeniden üretilmesi ile üretim olgusuna devrim yapılması ya da üretimin geliştirilmesinin sağlanması olarak vurgulanmıştır (Knight ve Çavuşgil, 2004: 126). Yenilikçilik; yeni fikirleri, yeniliği, tecrübeleri, üretken fikir ya da araştırmaları ve yeni ürün, hizmet ya da teknolojik süreçlerle sonuçlanan gelişim faaliyetlerini destekleme ve bu faaliyetlerle ilişkili olma eğilimidir (Razak, 2011: 252). Yenilikçilik; yeni bir şey ortaya koyma davranışını desteklemek için istekliliği ortaya koyar ve yeni ürün/hizmetle tanışma deneyimleri, teknolojik liderlik ve yeni süreçler için araştırma geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi olarak belirtilir (Lumpkin ve Dess, 2001: 431).

Yenilikçilik boyutu; mal ve hizmetlerin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi, üretim, pazarlama ve dağıtım gibi örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi için yeni yönetsel beceriler ve tekniklerin geliştirilmesinin yanı sıra, işletmelerin karşılaştıkları zorluklara üretken ve farklı çözümler arayış faaliyetlerine öncülük etmektedir (Çavuşgil vd., 2011: 97). Girişimciler sadece fırsatları görebilen değil, aynı zamanda yeni fırsatlar ortaya koyabilen ve yenilikçi davranan kişilerdir. Böylece yenilikçi yaklaşımlar için eski ve yeni fikirlerin tamamından faydalanabilirler (Stevenson ve Gumpert, 1985: 87). Özellikle girişimcilik faaliyetlerini büyütme hususunda, yazında

yenilikçi girişimcilerin, yenilikçi olmayanlara göre daha başarılı olduklarına dair bulgular bulunmaktadır (Mueller ve Thomas, 2000: 57). Schumpeter, yenilikçilik eğiliminde olmayı aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır. Ona göre yenilikçi bir girişimci (Ripsas, 1998: 107):

- Yeni bir ürün ya da var olan bir ürünün kalitesinde değişiklik yaparak sunma,
- Sektörde henüz denenmemiş, yeni bir üretim metodu sunma,
- Yeni bir pazar açma,
- Hammadde ya da orta düzey mallar için yeni kaynaklardan faydalanma,
- Ve endüstrinin bazı yeni organizasyonel biçimlerini ortaya çıkarma faaliyetlerinde bulunan kişidir.

Görüldüğü üzere yeni buluşların ve fikirlerin ortaya konulmasında, geliştirilmesinde ve hayata uyarlanmasında etkili olan itici güçlerden biri de girişimciliktir. Drucker'a göre yenilikçilik girişimciliğin özel bir fonksiyonudur ve yenilikçilik, girişimci kişilik özellikleri arasında en fazla üzerinde durulan ve girişimci kişilerde olması gerektiği konusunda fikir birliğine varılmış olunan kişilik özelliğini ifade etmektedir (Tikici ve Aksoy, 2009: 16). Girişimcilik eyleminin icat ve keşifçi yönü, girişimcilerin fırsatları görmede ve kullanmada, girişimci olmayan kişilerden ayrıldığını savunmaktadır (Alvarez ve Barney, 2007). Baron (2007), fırsatları araştırmayla aktif şekilde meşgul olmanın ve fırsatlara karşı uyanık olmanın iki önemli yönü olduğuna vurgu yapmıştır ve bunları da; fırsatları kavrama ve eyleme geçme olmak üzere davranışsal ve bilişsel süreçler olarak ifade etmiştir. Yeni fikirler ya da yeni icatlar yeni fırsatların temelini oluşturur (Sarasvathy ve Dew, 2005). Dolayısıyla fırsatları fark etmek girişimciliğin özünü oluştururken, fırsatları yakalamak ve onları kullanmak girişimcilik sürecinin en önemli parçasını meydana getirir (Stevenson ve Jarillo, 1990; Shane ve Eckhard, 2003).

2.2.4.1.7. Özerklik-Bağımsızlık Eğiliminde Olma

Henry vd. (2003) girişimcileri, çok bağımsız ve özerk olmaları gereken insanlar olarak nitelendirmişlerdir. Henry ve arkadaşlarına göre girişimciler, kendi başlarına bir şeyler yapmayı seçerler, aktif olarak kendi şeylerini yapmalarına izin veren durumları ve ortamları ararlar ve her türlü sonuçların sorumluluğunu almaya

hazırlarlar. Bu başarılı girişimciler; özerkliği, özgüvenli olmayı, bağımsız düşünebilmeyi ve bireyselliği tercih ederler (Mueller ve Thomas, 2001: 292).

Özerklik, bir iş kavramını ya da bir vizyonu ortaya çıkarmayı amaçlayan ve bireysel ya da bir ekip tarafından yapılan bağımsız bir eylem olarak tanımlanır ve işlerin tamamlanma aşamasına kadar devam eden bir süreçtir (Lumpkin ve Dess 2001). Vanesaar vd. (2008: 454) çalışmalarında özerkliği, girişimci özellikleri içerisinde ele almışlardır. Jaafar vd. (2010: 57-58) de girişimcinin özelliklerinden birinin de özerklik olduğunu söylemişlerdir. Liang ve Dunn (2011: 111), özerkliğin girişimci özelliklerinden biri olduğunu belirtmişlerdir ve beş girişimcilik motivasyonundan biri olarak da özerkliğe vurgu yapmışlardır.

Özerklik; bağımsız, kendi kendini yönlendirebilen ve üretken olmak suretiyle çalışanlara etkin bir şekilde performans sergileme şansı sunar (Lumpkin ve Dess, 1996). Karar verme süreçleri kesin ve riskli davranışlar gerektirdiği için girişimciler güçlü liderlerdir. Bu yüzden girişimci özerkliği; girişimcilerin özgürlüğü, özgür eylemler ve bağımsız karar verme ile ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Özerklik ve bağımsızlık sahibi bilinçli insanlar; etkili, temkinli, düzenli, pratik ve sistematik kimselerdir (Saucier ve Goldberg, 1996). Stevenson (1995), özerklik eğiliminin, girişimci kişilikteki bir insanın özelliği olabileceğini ortaya koymuştur. Zhao vd. (2010), beş faktör kişilik özelliğinin faktörleri arasında özerkliğin, girişimcilik statüsüyle kuvvetli ilişkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Girişimcilerin diğer kişilerle karşılaştırıldıklarında başarıya daha fazla gereksinim duydukları, kendi kararları için özerk davranmayı tercih ettikleri, makul derecelerde risk almaya eğilimli oldukları, monotonluktan hoşlanmadıkları ve tercihlerinin sonuçlarını öngörmek istedikleri belirtilmiştir (Carland vd., 1984).

2.2.4.2. Elde Edilen (Elde Edilmiş) Girişimci Kişilik Özellikleri

Elde edilen girişimcilik özellikleri; kişisel tercihler, çabalar ve yeteneklerin bazı kombinasyonları ile kazanılır ve bunlar bireyin eğitim seviyesini, mesleğini ve iş deneyimleri içerir (Ferrante, 2008: 200). Bu özellikler aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır:

2.2.4.2.1. Deneyim

Deneyim, girişimciler üzerinde hem olumlu veya hem de olumsuz bir etkiye sahip olabilir (Janssen, 2003). Bunun nedeni, deneyim hem yöneticinin problemlerden kaçınmasına, hem de daha önce karşılaşılan problemleri hızlı bir şekilde çözmesine yardımcı olur. Deneyim aynı zamanda, geçmişte denenmiş ve test edilmiş çözümlere sadık kalarak, girişimcilerin üretkenlik ve adapte olabilirlik derecesini de yavaşlatabilir. Storey'e (1994) göre pazarlama alanındaki önceki deneyimler, büyümeyi ve dolayısıyla KOBİ'lerin hayatta kalmasını teşvik etmektedir. Diğer araştırmacılar da, firma oluşturmadaki deneyimin etkisini incelemişlerdir ve deneyimin, büyüme üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu keşfetmişlerdir (Dahlqvist vd., 1999).

Diğer taraftan Lee ve Tsang (2001) yapılmış bir çok literatür çalışmasına dayanarak, girişimcinin ön deneyimleri ile onların işlerinin sürekliliği arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu doğrulamışlardır. Benzer bir şekilde, özellikle eğer deneyim önerilen iş girişiminin belirli bir endüstri sektöründe ise, iş tecrübesinin girişimcilik başarısında önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Henry vd., 2003).

2.2.4.2.2. Eğitim

Literatürde, girişimcilik özelliklerini geliştirmede eğitimin rolünün belirsiz olduğu ifade edilmektedir. Örneğin Brockhaus ve Nord (1979), girişimcilerin eğitim düzeyinin, yöneticilerin eğitim düzeyinden önemli ölçüde düşük olduğunu bulmuşlardır. Collins ve Moore (1970), girişimcilerin, babalarıyla ilişkilerinin kötü olmasının bir sonucu olarak, genellikle otorite figürleriyle ilgili sıkıntı yaşadıklarını öne sürerken; England (1967), eğitim düzeyi daha düşük olan yöneticilerin, üniversite derecesine sahip olanlara göre, finansal olarak daha güvenli olabileceğini ve ekonomik koşullarını daha az değiştirebileceklerini belirtmiştir. Bu tür ilişkiler genellikle girişimcinin okulu erken yaşta terk etmesine ve işlerin art arda gerçekleşmesine neden olmuştur.

Bunun yanı sıra, Lussiers ve Pfeifer (2001) eğitimin, girişimcilik girişimlerinin başarısında, yenilikçilik ve kaynak elde etme yeteneği gibi yetkinliklerin beslenmesini sağlayarak yardımcı olduğunu iddia etmiştir. Onlar

yüksek eğitim düzeyine ve deneyimine sahip girişimcilerin, eğitim ve deneyimlerden yoksun girişimcilerden daha büyük bir başarı şansına sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Thapa vd. (2008) iş başarısının; eğitim, beceriler ve egzersizler gibi sosyo-ekonomik faktörlere bağlı olduğunu ve bununla birlikte girişimcilik başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Copper (1998: 7) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yaptığı üç yıllık bir çalışma neticesinde; girişimcilerin eğitimini, cinsiyetini ve ırkını yeni iş performansına bağlamıştır. Sharma (1999), yüksek eğitim düzeylerinin sadece satış elemanlarının satış sürecinde daha yetkin olmasına yardımcı olmadığını, aynı zamanda başarılı performans sonuçlarına da yol açtığını öne sürmüştür. Rose vd. (2006) tarafından yapılan bazı araştırmalarda da; eğitim, beceri, deneyim ve finansal desteğin işletmelerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu ortaya konulmuştur.

2.2.4.3. Atfedilen Girişimci Kişilik Özellikleri

Atfedilen girişimci kişilik özellikleri, doğuştan gelen özelliklerdir ve bireyler onaları öğrenmek için herhangi bir çaba göstermemiştir. Bunlar insanların doğuştan sahip oldukları niteliklerdir ve yaş, etnik köken, girişimcinin cinsiyeti ve sosyo-ekonomik köken gibi unsurlardan oluşmaktadır (Ferrante, 2008: 200). Bu özellikler aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır:

2.2.4.3.1. Yaş

Literatürde birçok çalışma, bir girişimcinin yaşı ve içinde yer aldığı girişimin performansı arasında bir ilişki kurmaya çalışmıştır. Örneğin Reynolds vd. (1999), 25-44 yaş grubu arasında daha fazla bireyleri olan ülkelerde, iddia edilen kariyerinin başındaki bireylerin varlığının, iş başlangıçlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Peters vd. (1999), ortalama olarak genç insanların serbest meslek sahibi olma olasılığının daha düşük olduğunu saptamışlardır. Blair (1997), çoğu girişimcinin büyük çoğunluğunun 30 yaşına geldiğinde milyoner olmaya başladığını belirtmiştir.

Evans ve Leighton (1989), pek çok girişimcinin otuzlu yaşların ortasında bir iş kurmaya başladığını ve bir girişimcinin ortalama yaşının ise 40 yılı aştığını onaylamıştır. Staw (1991), hem kronolojik yaşın hem de girişimcilik yaşının oluşması durumunda, yaşın iş başarısı ile bağlantılı olduğunu düşünmektedir. Bu, daha büyük/yaşlı bir girişimcinin, işinde sahip olduğu daha fazla deneyim olduğunu göstermektedir. Henry vd. (2003) daha olgun ve deneyim sahibi olan girişimcilerin, işlerinde daha başarılı olabileceği sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda genç girişimcilerin işlerini büyütme girişimlerinde bulunurken, risk alma olasılıkları daha yüksektir (Neneh, 2011: 42). Bunun yanı sıra Hatch ve Zweig (2000) ise, herkesin neredeyse her yaşta bir girişimci olabileceğini keşfetmiştir. Aynı şekilde Moore vd. (2008: 19), bir işe başlamak için doğru yaşla ilgili herhangi bir sert ve hızlı kuralların olmadığını tespit etmişlerdir. Hatch ve Zweig için ise ideal girişimci çağı, 20'li yaşların sonları ile 40'lı yaşların başları arasında bir yer olarak ifade etmiştir. Çünkü bu zamanlar, genellikle gençlik ile karakterize edilen güven ile yılların deneyimine dayanan bilgelik arasında bir denge olduğu zamanlardır (Neneh, 2011: 42).

2.2.4.3.2. Kültür ve Din

Kültür, bir gruptaki değerler, normlar ve tutumlar olarak tanımlanır (Verheul vd., 2001). Robert ve Wainer (1996), girişimcilerin sıklıkla farklı etnik dinlerden ve azınlık gruplarından geldiklerini belirtmektedir. Gamini de Alwis ve Senathiraja'ya (2003) göre, din kültürün dışsal bir tezahürüdür. Onlar dinin, kültürel çevrede önemli bir unsur olduğuna ve çoğu toplumda kültürün, din nedeniyle geliştiğine inanmışlardır.

Mueller ve Thomas'a (2001) göre, kültürün içsel bir kontrol odağı oluşturduğu düşünülürse, bazı kültürlerin girişimcilik için daha elverişli olduğu bilinmektedir. Onlar dokuz ülke üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde; girişimciler arasında yenilikçilik, risk algılamasındaki farklılıklar ve içsel kontrol odağı gibi bazı girişimci özelliklerin evrensel olduğu sonucuna varmışlardır. Henry vd. (2003: 33), belli bireyler ve insan grupları tarafından oluşturulan dinsel baskıların; yaratıcılığı, yenilikçiliği ve girişimci faaliyetleri artırabileceği belirtilmiştir. Zira bunlar kendilerine açık bir istihdam seçeneği bulunmadığından dolayı genellikle serbest meslek sahibi olmaya zorlanmaktadır.

Benzer şekilde, diğer çalışmalar da kültürel değerlerin, girişimsel davranışları etkilediği iddiasını desteklemektedirler (Gartner ve Shane, 1995; McGrath vd., 1992). Girişimcilik ile kültür arasında yakın bir ilişki olduğunu iddia eden Morrison, kültürün girişimciliğe yönelik tutumları önemli ölçüde belirlediğini savunmaktadır. Ona göre kültür, girişimciliği başlatan ve harekete geçiren etkileri ve güduları bünyesinde barındırmaktadır (Morrison, 2000: 62).

Ancak kültürel farklılıklardan dolayı girişimci faaliyetler, kolektif ve yüksek belirsizlik durumlarının var olduğu kültürlerde sınırlıdır. Buna Littunen (2000) ile Utsch vd. (1999) tarafından Finlandiya ve Almanya'daki yapılan girişimcilik çalışmaları örnek olarak verilebilir.

2.2.4.3.3. Ailenin Etkisi

Davidsson (1995) ile Cooper ve Dunkelberg (1981) başarılı girişimcilerin, bir ebeveyninin ya da akrabasının bir iş sahibi olduğu ailelerden gelme olasılığının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Williams (1987), babaları serbest meslek sahibi olan işletme sahibi yöneticilerin, babaları serbest meslek sahibi olmayanlara göre, kendi işinde devam etme ihtimallerinin daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

Crant (1996) tarafından öğrencilerin girişimcilik niyetleri üzerine yapılan bir çalışmada, öğrencilerin girişimcilik niyetleri ile onların en az bir girişimci ebeveyne sahip olup olmadıkları arasında zayıf ama anlamlı bir pozitif ilişki bulunurken; Matthews ve Moser (1995) küçük işletmelerde aile geçmişi ile kardeş nüfusu arasında orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte yapılan bazı araştırmalar, aile şirketleri ile bir firmanın performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Arregle vd., 2007; Sirmon ve Hitt, 2003). Bunun nedeni, benzersiz ve değerli kaynakları geliştirmeleri, hayatta kalma sermayesini sürdürmeleri ve düşük bir şirket maliyetine sahip olmalarıdır.

Ailenin etkisi, ebeveyn rol model ve aile destek modeli olarak iki şekilde ifade edilmektedir. Ebeveyn rol modeline göre anne ve babası çalışan bireylerin, diğerlerine göre kendi işlerini kurması daha olasıdır. Aile destek modelinde ise, hem finansal hem de sosyal açıdan bireyler ailesi tarafından desteklenmektedir (Wang ve

Wong, 2004: 165). Blackman'a (2003: 38) göre, babaları serbest bir işte çalışan kişilerin, kendi işinde çalışmayan ve başkası tarafından yönetilen babalara göre, işlerinde hayatta kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte diğer yapılan ilgili araştırmalar da, aile işletmeleri ile bir firmanın performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir (Miller vd., 2007; Schulze vd., 2003).

2.2.4.3.4. Cinsiyet

Yazında girişimcilik ve girişim başarısı alanında cinsiyetin rolünü inceleyen bir dizi çalışma vardır (Raposo vd., 2006; Grilo ve Thurik, 2005; Reynold vd., 1999). Yapılan bazı çalışmalar, girişimcilik yetenekleri, girişimcilik potansiyelleri ve diğer girişimcilik özellikleri ile cinsiyet farklılıkları arasındaki ilişkileri ortaya koymuşlardır (Shinnar vd., 2012; Díaz-García ve Jiménez-Moreno, 2010; Yordanova ve Tarrazon, 2010).

McClelland (1961), girişimcilerin özelliklerinde cinsiyet farklılıklarının, girişimciliğin *özellik teorisini* geliştirmeye yönelik uzun süredir devam eden çabalardan dolayı ortaya çıktığını belirtmiştir (Brush vd., 2002). Kadın ve erkek çalışana sahip işletmelerde, performans farklılıklarının olduğu tespit edilmiştir (Du Rietz ve Henrekson, 2000). Benzer şekilde yapılan birçok çalışmada, toplumsal cinsiyetin girişimci davranışın ve girişimci niyetinin önemli bir yordayıcısı olduğu ve erkeklerin, kadınlara göre girişimciliğe karşı daha fazla niyetleri olduğu tespit edilmiştir (Crant, 1996; Wilson vd., 2007; Davidsson, 1995).

Carter vd. (2001), kadın girişimcilerin erkek girişimcilerden önceki iş deneyimlerine sahip olma olasılıklarının daha az olduğunu, nispeten daha genç olduklarını ve çoğunlukla perakendecilik ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösterdiklerini ve çalıştıkları işletmelerde erkeklere göre daha az performans sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde bir başka ilgili çalışma da, cinsiyet etkisinin diğer değişkenler tarafından belirlendiğini gösteren dolaylı cinsiyet etkisinin olduğu bildirilmiştir (Boden ve Nucci, 2000; Cliff, 1998).

Benzer şekilde diğer araştırmacılar da çalışmalarında, cinsiyet etkisinin bağımsız değişkenler tarafından belirlenmediğini gösteren iş performansı üzerinde

doğrudan bir toplumsal cinsiyet etkisi bulmuşlardır (Watson, 2001; Robb, 2002; Rose vd., 2006). Kandasami ve Tibbits (1993), kadın girişimcilerin, kendi patronları olmak, iş tatmini kazanmak, ekonomik bağımsızlık ya da daha yaratıcı olma fırsatı elde etmek için kendi işlerine girme konusunda motive olmuş olduklarını belirtmiştir. Matthews ve Moser (1995), erkeklerin işe girme konusunda kadın meslektaşlarına göre daha fazla ilgileri olabileceğini belirtmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSAL PERFORMANSIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE SAĞLIK HİZMETLERİNİN YAPISI

3.1. Kurumsal Performans Kavramı

Bugünün hızla değişen ve artan rekabetçilik ortamında varlığını sürdürmeye ve başarılı olmaya çalışan organizasyonlar, performanslarını sürekli geliştirmek ve sıçrama yapabilecekleri en iyi uygulamaları öğrenip kendilerine uyarlamak zorundadırlar. Bu gelişme ve öğrenmenin itici gücü, tetikleyicisi ve ilk adımı da, işletme performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Bu bölümde, yapılan tez çalışmasının içeriği boyunca kullanılacak olan temel kavramlardan; performans, performans yönetimi, performans ölçümü, performans değerlendirme, kurumsal performans ve girişimci kişilik özellikleri ile kurumsal performans kavramları arasındaki ilişkiler ele alınarak değerlendirilmiştir.

3.1.1. Performans Kavramı

Küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabetçilik avantajlarının sürdürülebilirliği hayati bir öneme sahiptir. Organizasyonlar rekabetçi konumlarını güçlendirmek ve sürdürülebilir kılmak için; profesyonel yönetim, vasıflı işgücü, gelişmiş teknoloji, kalite, performans, verimlilik, kaynak etkinliği, esneklik ve yenilikçilik gibi birçok faktöre ihtiyaç duymaktadırlar. Bu önemli faktörlerden biri olan performans kavramı da, işletmelerin rekabetçi konumlarını belirleme ve sektördeki diğer işletmelerle kıyas yapabilme açısından organizasyonlar için olmazsa olmaz bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Eleren ve Soba, 2009).

Performans, bir firmanın nesnel bir amaca veya standarda nasıl ulaştığını belirlemeyi amaçlamaktadır. İş araştırmalarında, birçok tanım, disipline veya çalışma alanına dayanmaktadır. Performans, müşterilerin ve diğer paydaşların bir firmadan elde ettiği değerle ilişkilendirilmektedir. Performans aynı zamanda, paydaş menfaatlerini rakiplerden daha üstün bir şekilde elde etmek anlamına gelir. Bu

nedenle üstün performansa sahip olmak, bir örgütün hedef kümesini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesini gerekli kılar (Gathungu vd., 2014).

Performans kavramının özelliklerini kavramsal olarak ele alan Lebas ve Euske (2007: 126), performans kelimesinin İngilizce ve Fransızca sözlüklerdeki tanımlarını inceleyerek performans kavramının bazı özellikler taşıdığını belirtmiştir ve performansın özelliklerini; iletişime konu olmasına imkân verecek bir biçimde bir sayı veya ifade ile ölçülebilir olması, bir şeyin belirli bir hedef doğrultusunda başarılması, bir eylemin sonucu olması, başarıya yeteneği veya bir sonuca ulaşmak için gerekli potansiyeli içermesi, seçilen veya içsel/dışsal olarak dayatılan bir referans veya mihenk ile kıyaslama ve mukayese yoluyla değerlendirme şeklinde belirtmiştir.

Performans çok boyutlu bir kavramdır. Ampirik literatür, performans göstergelerinin yüksek düzeyde çeşitlilik gösterdiğini ve finansal ve finansal olmayan ölçümler arasında da yaygın bir ayrımın var olduğunu vurgulamaktadır (Combs vd., 2005; Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Venkatraman ve Ramanujam'a göre (1986) performans, finansal ve operasyonel (finansal olmayan) göstergelerle ölçülebilmektedir. Finansal tedbirler, karlılık ve satış büyümesi gibi ekonomik faktörler (örneğin, yatırımın geri dönüşü, satışların geri dönüşü ve özkaynak getirisi) ile ilişkilidir ve operasyonel önlemler ise kalite, pazar payı, memnuniyet, yeni ürün geliştirme ve piyasa etkinliği gibi finansal olmayan başarı faktörleri ile ilgilidir.

Performans kavramı pek çok sahada kullanılmakla beraber anlam olarak ifade ettiği alana göre de farklı anlamlar taşımaktadır. Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilen çıktıyı nicel ya da nitel olarak ortaya koyan bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Akal, 2000: 1). Performans, eylem bağlamında mal veya hizmet üretimi ile ilgili herhangi bir işin yerine getirilmesidir (Çevik, 2007: 252). Aynı zamanda performans, çevreyi belirli biçimlerde değiştirmeyi amaçlayan bir eylemler dizisidir (Fitzpatrick ve Morrison, 1971: 239).

Bununla birlikte performans, belirlenmiş olan hedeflere ulaşma düzeyinin ölçülmesi ve insanların çalışma hayatında hedefledikleri şeyleri başarma gayreti olarak da ifade edilmektedir. Performans; her insanın sorumluluklarını geliştiren, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını ileriye taşıyan bir faaliyettir (Keskin, 2009: 3). Ekonomik açıdan ifade etmek gerekirse performans; büyüme, istihdam ve enflasyon oranları ile zenginlik ve gelir dağılımı gibi çeşitli ekonomik faaliyetlerin sonuçlarını bireysel ve toplumsal refah düzeyi yönünden ortaya koyan bir unsurdur (Schmitter ve Alexandre, 2004: 17).

İşletmelerin misyon ve stratejilerine göre farklılık gösterebilen performans kavramında önemli olan nokta, performansın belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda işletmenin stratejilerine uygun olarak tanımlanması ve değerlendirilmesidir. Bunun için performans, hedeflere ulaşmada çıktılarının ve bu çıktılarının üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi ve amaçları belirli olan bir faaliyetin verimliliğidir (Ağca ve Tunçer, 2006: 176). Performans kavramının, amaçlanan bir işe yönelik olarak başarı elde etmek için gerçekleştirilmek istenen faaliyete yönelik; etkinlik, etkililik, verimlilik, yetenek ve memnuniyet gibi kavramlarla birlikte gerçekleştirilmek istenen faaliyetlerin derecelerini belirleyen bir unsur olarak kullanıldığı ifade edilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2008: 339).

Armstrong (2006: 7) ayrıca performans kavramının çok boyutluluk özelliğinin de önemini vurgulayarak, performans farklılıklarının gerçekte amaçlar arasındaki farklılıklardan değil, davranışlar arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını iddia etmektedir. Lebas ve Euske (2007: 127) ise performansın; aynı anda hem eylem, hem eylemin sonuçları, hem de bu sonuçların başarı derecesinin mukayesesini ifade ettiğini belirtmişlerdir. Verweire ve Van den Berghe (2004: 5-6) de, performans kavramının farklı alanlarda ve farklı anlamlarda kullanımına dikkat çekerek kullanılan tanımın, performans ölçümü ve performans yönetimi kavramlarının yaklaşım açısından belirleyici bir özelliği olduğunu belirtmişlerdir.

3.1.2. Performans Yönetimi

İşletme literatüründe performans yönetimi kavramı, yaygın bir biçimde insan kaynakları yönetiminin bir foksyonu olarak dikkat çekmektedir. Bireylerin performansının yönetimini ifade eden performans değerlendirme kavramı insan kaynakları yönetiminde geniş bir yer tutmaktadır (Webb, 2003: 9). İnsan kaynakları yönetimi merkezli bakış açısına göre performans yönetimi kavramı; örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın işletmeye yerleşmesi ve birimlerin ve bireylerin performansının bu hedeflere ulaşmak için gösterilen çabalara yapacakları katkı düzeylerinin artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücret ve ödül sistemleri aracılığıyla da bu katkının teşvik edilmesi ve insan kaynaklarının bu katkıyı arttıracak biçimde geliştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 125). Performans yönetimi, bireylerin ve takımların performansının sürekli olarak belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilerek örgütün stratejik amaçları ile uyumlaştırılması süreci olarak belirtilmektedir (Aguinis, 2006: 2).

İşletmelerde çalışanların ve işletmelerin verimliliğini artırmak amacıyla kullanılan bir yöntem olan performans yönetimi; bir işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda ürettiği mal ve hizmetleri başarılı bir şekilde ortaya koyabilmesi için kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyetlerin bütünü olarak da ifade edilebilir (Luecke, 2010). Performans yönetimi, işletmelerin her türlü faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin tüm evrelerini bütün yönleriyle ve farklı bir yaklaşımla ele alan bir uygulamadır (Öztürk, 2009). Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler doğrultusunda uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışına dikkat çeker (Akal, 2002: 31).

Performans yönetiminin temelleri, Peter Drucker tarafından kurgulanan amaçlara göre yönetim anlayışına dayandırılmaktadır. Amaçlara göre yönetim; işletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve işletme çalışanlarının bu belirlenmiş hedefler doğrultusunda kendi hedeflerinin belirlenmesi ve belirlenen hedefler doğrultusunda da performanslarının değerlendirilmesi üzerine kurgulanmış bir yönetim anlayışdır (Zaim, 2002; Armstrong, 2009: 14). Ancak

bunun aksine, Armstrong (2009: 10) ise performans yönetiminin bir bütün olarak işletme yönetimi ile ilgili bir işlev olduğunu savunmaktadır. Armstrong'a göre performans yönetimi, stratejik ve bütünlük bir süreçtir. Çalışanların ve takımların yeteneklerinin geliştirilmesi sayesinde örgütte performans artışı ile sürdürülebilir bir başarı elde edilmektedir. Performans yönetimi stratejik olmasının yanı sıra, uzun dönem amaçları da içermektedir (Armstrong, 2000: 1). Çünkü performans yönetimi amaçlara, standartlara ve performans ölçüm ve göstergelerine odaklanmaktadır. Fakat performans yönetiminden beklenen sonuçları elde etmek için ham bilgiye, yeteneklere ve becerilere ihtiyaç duyulmaktadır (Armstrong, 2000: 13). Performans yönetiminin temel amacı, örgüt içerisindeki yüksek performans kültürünü oluşturmak ve bunun yanı sıra iş süreçlerini geliştirmektir. Bununla birlikte performans yönetiminin ayrıntılı olarak temel amaçları (Armstrong, 2006: 496);

- İşgörenlerin motive olmasını sağlamak ve yetki ve ödül verme süreçlerini en iyi şekilde yönetmek,
- İşgörenlerin işlerine odaklanmasını ve doğru zamanda doğru işler yapmasını sağlamak ve bireysel amaçları örgüt amaçları doğrultusunda sıraya koymak,
- Yönetim ile kaynakları, sorumluluklar ve amaçları ile uyumlu hale getirmek,
- Süreçleri ve davranışları iyi yöneterek yüksek başarılı örgütler oluşturmak,
- İşgörenlerden ve gruplardan faydalanmak için onların potansiyelini maksimize etmek ve işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayacak koşullar oluşturmak olarak sıralanmıştır.

Performans yönetimi girdi ve çıktılara ihtiyaç duymaktadır ve amaçlara göre yönetimin felsefesini organizasyona yerleştirmektedir (Armstrong, 2006:496). Performans yönetimi, hedefleri ve öncelikleri belirlemeye ve belirlenen hedeflere odaklanarak ileriye dönük planlar üzerinde başarılı olmayı sağlayan bir yönetim sürecidir (Bacal, 1999: 21). Bunun yanı sıra performans yönetimi; örgütsel amaçlara ulaşmak için olumlu yatırımları teşvik etmekte ve işgörenleri örgütsel amaçları başarmaları yönünde motive etmekte, yönetimi denetimi azaltmakta ve işgörenin işinde neler yapması ve niçin yapması gerektiğini belirtmekte, örgüt içerisindeki sorunları tespit edip düzeltmeye yardımcı olmakta ve örgüt içerisindeki disiplini azaltıp işgören verimliliğini artırmaktadır (Bacal, 2006: 9).

3.1.3. Performans Değerleme ve Performans Ölçümü

Performans değerlemenin, yöneticilerin daha iyi kararlar vermesinde ve kaynak tahsisinde etkinliği sağlamaya yardımcı olduğu konusunda genel bir fikir birliği mevcuttur. Ancak performans değerlemenin, bilgi karar süreçlerinde kullanılmadığı takdirde kurumsal performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söz konusudur (Osborne ve Gaebler, 1992: 63).

İşletmelerin belirli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği faaliyetler neticesinde elde ettiği çıktıların toplamı işletmelerin performanslarını ortaya koymaktadır. İşletmenin çıktıları, gerçekleşen veya gösterilen performans olarak nitelendirilirse; bu sonuçlarla ulaşılmak istenen performansların karşılaştırılması da performans değerlendirme olarak ifade edilebilir (Tekeli, 2003: 3). Performans değerlendirme; çalışanların, yöneticilerin ve dolayısıyla örgütsel performansın değerlendirilmesi aşamasında kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, performans ölçüm bilgisi ile yönetim faaliyetlerinde kullanılmakta ve performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin birbiriyle karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmasına olanak sağlamaktadır (Grafton vd., 2010: 689-690).

Performans değerlendirme, kurumların belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak için kullanılan yöntemlerin ve yürütülen faaliyetlerin değerlendirilmesi olarak nitelendirilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2004: 9). Ayrıca performans değerlemesi, kurumun başarılı veya başarısız olup olmadığını ve eğer başarısızlık var ise bunun sebebini bütün yönleriyle ortaya koyar (Yenice, 2006: 124). Çünkü performans değerlendirme, yöneticilerin kararlarının yeterince destek görmediği örgütlerde, performansın düşük olduğu noktalara dikkat çekmektedir. Performans değerlendirme etkin olarak uygulandığı sürece, performans ölçümlerinin arzu edilen motivasyonu oluşturmasının yanı sıra, iletişimi artırmakta ve yöneticilerin arasında etkili bir bilgi alışverişini sağlamaktadır. Böylece performans değerlendirme, değerlendirme süreçlerini daha etkin hale getirmektedir (Cravens vd., 2010: 269).

Bunun yanı sıra performans değerlendirme; karar alma aşamasında örgüte güvenilir veriler sunmakta ve örgütsel amaçlar ve onların katkıları sayesinde örgütün

beklenen performansını gerçekleştirmek ve sürdürmek için beklentilerle sonuçları karşılaştırmakta, beklenen performans için engelleyici durumları tespit etmekte ve beklenen performansı başarmak ve sürdürmek için programlar ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla etkili faaliyet planları ortaya koymaktadır (Guerra-Lopez, 2008: 5-6).

Özetle; performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, performans ölçüm sistemlerinin oluşturulması ve performans yönetimi gibi işletmelerde ölçme ve değerlendirme faaliyetleri konuları; yönetimin önemli fonksiyonlarının ve uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle performans ölçütleri ve değerlendirmesi işletme ve yönetim faaliyetleri için son derece önemlidir. Bundan dolayı ölçüm araçlarının ve değerlendirme ölçütlerinin doğru ve geçerli olmadığı durumlarda, yapılan ölçümlerin hatalı ve bu ölçümlere dayanılarak alınan kararların ise yanlış yapılması kaçınılmazdır.

Performans ölçümü ise, bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere yönelik olarak ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreci kapsar ve bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri/hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik bir biçimde veri toplaması, bu verileri analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak ifade edilebilir (Yörüker vd., 2003: 9).

Performans ölçümü kavramı; etkinlik, verimlilik, üretkenlik, iş ölçümü, fayda maliyet analizi ve program değerlendirmesi gibi çok fazla sayıda terimden oluşmaktadır ve değerlendirme amaçları için belirlenen çıktıların karakteristikleri olarak ifade edilmektedir. Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin ya da faaliyetlerin yerine getirilmesinde görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dâhilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir (Demirkaya, 2000: 3). Başka bir tanıma göre performans ölçümü performansın belirli ölçütler doğrultusunda ölçülmesidir (Ateş, 2007: 4). Daha yalın bir biçimde performans ölçümü, bir eylemin verimlilik ve etkinliğinin nicelleştirilmesi olarak da ifade edilebilir (Neely ve Platts, 1995: 80).

Bir performans ölçüm sisteminin birçok rolü vardır (Kanji ve Moura, 2002: 715):

- Bir performans ölçümünün acil rolü, kuruluşun hedeflerine ulaşmada kaydettiği ilerlemeyi kontrol etmektir,
- Bir performans ölçüm sisteminin diğer bir önemli rolü, bireylere organizasyonel başarı için önemli olan ve iyileştirilmesi gereken alanları belirleyen unsurları bildirmektir,
- Son olarak, bir performans ölçüm sistemi, etkin ve etkili bir kalkınma stratejisinin geliştirilmesini mümkün kılar.

Neely ve diğerlerine göre (1995: 80) performans ölçümü, verimlilik ve etkinlik kavramlarını içermektedir ve performans ölçümlerini şu şekilde nitelendirmişlerdir:

- Geçmiş eylemlerin verimliliğini ve etkinliğini ölçmek için bir süreçtir,
- Bir eylemin ne kadar etkili ve/veya verimli olduğunu vurgulamak için kullanılan bir göstergedir,
- Eylemin etkinliğini ve etkililiğini ölçmek için kullanılan bir dizi göstergedir.

Venkatraman ve Ramanujam'a göre (1986) performans, finansal ve operasyonel (*finansal olmayan*) göstergelerle ölçülebilir. Finansal tedbirler, karlılık ve satış büyümesi gibi ekonomik faktörler ile ilişkilidir ve operasyonel önlemler ise kalite, pazar payı, memnuniyet, yeni ürün geliştirme ve piyasa etkinliği gibi finansal olmayan başarı faktörleri ile ilgilidir. Ayrıca Venkatraman ve Ramanujam (1986), performans verilerini birincil veya ikincil veri olarak iki boyutta sınıflandırmışlardır. Birincil veriler doğrudan kurumlardan toplanırken; ikincil veriler kamuya açık kaynaklardan toplanmaktadır. Performans ölçümündeki diğer bir sınıflandırma ise nesnel ve öznel ölçümleri içerir. Objektif performans ölçümleri, sayısal göstergelere işaret eder. Bunlar genellikle finansal göstergelerdir ve kuruluşlardan elde edilir. Öte yandan, öznel ölçütler, katılımcıların yargısal değerlendirmelerine dayanmakta ve bu göstergeler hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri kapsamaktadır (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005). Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito (2005), yönetim alanında öznel önlemlerin kullanılmasını önermektedir çünkü öznel

ölçütler, performansın karmaşık boyutlarının ölçülmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca bazı yazarların verilerin kapsam olarak dar olabileceği veya güncel olamayabileceği düşüncesiyle objektif ölçütleri elde etmekte zorlandıkları ve objektif ölçüleri güvenilir olarak algıladıkları tespit edilmiştir (Pitt, Caruana ve Berthon, 1996).

Performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir (Coşkun, 2006: 1) ve örgütün ne derece iyi yönetildiği ve örgütün müşteri ve diğer paydaşlar için değer sunmasındaki başarısının değerlendirilmesi faaliyetidir (Moullin, 2002: 188). Aynı zamanda performans ölçümü, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşırken, hedeflenen ilerlemeyi ortaya koyan bir göstergedir (International Transportation Committee, 2004) ve ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde görevlerin nasıl gerçekleştirildiğinin bir yöntem dâhilinde tarafsız bir şekilde ölçülmesi fonksiyonudur (Donovan, 1999).

Performans ölçümü ve denetimi, işletme yönetimine planlama ve karar verme sürecinde ışık tutacak bilgiler sunduğu için; sistemin düzenli gitmeyen yönleri olduğu durumlarda bunların fark edilmesini sağlar ve sisteme zamanında müdahale edilmesine ve gerekli düzeltmelerin yapılmasına imkân sunar. Bu nedenle ölçüm ve denetim sistemleri işletmelerin performanslarının artırılmasında ve iyileştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Tekeli, 2003: 4). Performans ölçümlerinin süreklilik arz etmesi ve performansın gelişiminin sürdürebilmesi için performans ölçüm ve yönetim süreçlerinin farklı bölümleri arasında sürekli bir koordinasyon olması gerekmektedir. Ayrıca, bu mevcut kapalı döngü yöneticilerin karar vermesini de kolaylaştırmaktadır (Santos vd., 2002: 1249).

Performans ölçümlemeyi ölçme yönetimi disiplini içinde gerçekleştiren şirketler performans ölçümlemenin; öncelikle anahtar bir performans düzeyi belirlemede, ulaşılmak istenen amaçlar ve şimdiki performans düzeyi arasındaki farklılığı saptamada, kendi performans düzeyleriyle en güçlü rakiplerin performans düzeylerini kıyaslamada, performans düzeylerini sürekli olarak kontrol edilmesinde, problem alanlarının ve problem nedenlerinin belirlenmesinde ve buna yönelik uygun çözüm önerilerinin sunulmasında ve geleceğe uygun daha iyi planların yapılmasında etkili olduğunu keşfetmişlerdir (Harbour, 1997: 3).

3.1.4. Kurumsal Performans Kavramı

Kurumsal performans, yönetim araştırmasında en önemli değişkendir ve şüphesiz örgütsel başarının en önemli göstergesidir. Bir organizasyonda mükemmelliği geliştirmek ve başarmak için gerekli olan ilk koşul, kurumun performansını ölçmek için bir sistem geliştirmek ve uygulamaktır. Harvard Business School'da profesör olan Robert Kaplan'a (2003) göre; *her bir kuruluş, kendi benzersiz stratejisini yansıtacak şekilde kurumsal performansını ölçmek için yollar oluşturmalı ve iletişim kurmalıdır.*

Farklı paydaşların beklentilerini karşılamak için üst düzey yöneticiler, organizasyonlarının performansını iyileştirmek için sürekli çaba göstermektedirler. Genel olarak kurumsal iyileştirme süreçleri; kurumsal planlama, strateji uygulaması ve performans ölçümü ya da performans değerlendirmesi olmak üzere üç ana sürecin sürekli bir döngüsünü takip eder (David, 2005: 5-6). Kurumsal planlama aşaması; kurumun kurumsal vizyonu, misyonu ve değerlerine uygun hedefler ve amaçlar belirlemeyi kapsar. Hedefler ve stratejiler kurumsal analiz olarak da adlandırılan bir GZFT analizi aracılığıyla; organizasyonun içsel güçlü ve zayıf yönlerinin ve aynı zamanda kurumun dışsal fırsatları ve tehditlerinin, dikkatli ve eleştirel bir analizden sonra formüle edilir. Kurumsal analizden sonra stratejiler, belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araç olarak formüle edilir ve bunu da kurumsal planların uygulanması izler. Son olarak, planlama aşamasında belirlenen hedef ve amaçların uygulama aşamasında elde edilip edilmediğini değerlendirmek için kurumsal performans ölçülmektedir (Khomba, 2011: 26).

Kurumsal performans belirli bir dönem sonunda, o kurumun amaçlarını gerçekleştirme ya da görevlerini yerine getirme başarısını tanımlayan bir göstergedir. Kurumsal performans, kurumun organizasyon yapısının yanı sıra; kurumun stratejileri, insan kaynakları, üretim, pazarlama, destek ve tedarik gibi birçok değişkenden de etkilenmektedir (Donaldson, 1999: 35). Aynı zamanda bir kurumun performansı paydaşlarının beklentilerini karşılama düzeyini ortaya koyar (Rummler ve Brache, 1995: 79). Khandwalla'ya (1977) göre kurumsal performans, organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısıdır ve sadece bir

bireyin veya bir grubun tek başına başarısını ya da performansını değil, tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını ve ortak performansını yansıtır.

Literatürde kurumsal performans kavramı üzerinde genel kabul görmüş bir tanımlama olmamakla birlikte; genel olarak finansal performans ve operasyonel performans boyutlarını içeren çok boyutlu bir kavram olarak ifade edilmektedir (Hart, 1997). Kurumsal performans, firmanın faaliyetleri neticesinde ulaşmak istediği hedeflere ve sonuçlara ulaşma derecesinin bir göstergesidir. Bunun yanı sıra kurumsal performans, araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan bağımlı değişken olmasına rağmen, ölçülmesi en zor olan değişkenlerden biridir (Rogers ve Wright, 1998). Lebars ve Euske (2006: 71) kurumsal performans kavramını ifade etmek için bir takım tanımlar sunmaktadırlar:

- Performans, hedeflerin ve sonuçların elde edilme derecesi hakkında bilgi veren bir dizi finansal ve finansal olmayan göstergelerdir.
- Performans dinamikdir, yargılama ve yorumlama gerektirir.
- Performans, mevcut eylemlerin gelecekteki sonuçları nasıl etkileyebileceğini açıklayan bir nedensel model kullanılarak gösterilebilir.
- Performans, kurum performansının değerlendirilmesine dahil olan kişiye bağlı olarak farklı şekilde anlaşılabilir.
- Performans kavramını tanımlamak, her bir sorumluluk alanına özgü unsurlarını tanımak için gereklidir.
- Bir kurumun performans düzeyini rapor etmek için sonuçları ölçebilmek gerekir.

Kurumsal performans kavramı, kuruluşa özgün strateji ve planların oluşturulmasından, iş sonuçlarına dönüşmesine kadar tüm süreçleri içine alan ve bunları teknolojik bir alt yapı ile ilişkilendiren bir performans ağacı olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla kurumsal performans yönetimi kavramı; kurum performansı ile ilgili tüm ölçme kriterlerini, süreçleri, yöntem ve sistemleri ile teknolojiyi içine alan ve kurum stratejilerinin uygulanması ve izlenmesi için bunları birbirleriyle ilişkilendiren ve bunların bütünleşmesini sağlayan bir yönetim biçimidir (Carr, 2003: 70). Bundan dolayı kurumsal performans yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kuruluşların iyi bir planlama yapmaları ve uyguladıkları

stratejileri doğrultusunda doğru performans ölçütlerini belirlemeleri büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal performans, şirketlerin eylemleri üzerinde her zaman önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu etkinin sonuçlarından biri; performansı doğru bir şekilde ölçmek için kullanılan araç ve yöntemlerin sayısındaki ve çeşitliliğindeki artış ile performans kavramının hem şirketler hem de akademisyenler için yavaş yavaş önemli bir araştırma alanı oluşturması gelmektedir (Folan ve Browne, 2005).

Bir performans ölçümü, her bir hedefin ne kadar iyi karşılandığını gösteren sayısal veya nicel göstergelerdir (Sinclair ve Zairi, 1996). Bununla birlikte, performans ölçümü; doğru bir tanımlama ve doğru bir analiz için, nicel ve nitel verilerin kapsamlı bir şekilde kullanımını gerektirir. Bu nedenle aralarındaki seçim, ölçümün amacına ve çoğu durumda verilerin kullanılabilirliğine bağlıdır (Slack vd., 2007; Popova ve Sharpanskykh, 2010).

Performans kavramı, tüm kurumlar için her dönemde önemini korumuştur ve ekonomik, teknolojik, sosyal ve siyasal değişim sürecine paralel olarak performans anlayışında da birçok değişim ve gelişim yaşanmıştır. Endüstriyel dönemde firmalar, finansal ve fiziki sermayenin verimli bir şekilde dağılımını gerçekleştirmek için finansal denetim sistemleri geliştirmişlerdir. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağında ise organizasyonların başarı ve rekabet avantajı yakalamaları için sadece yeni teknolojiyi alıp fiziksel hale dönüştürmeleri ve aktif ve pasiflerini mükemmel bir şekilde yönetmeleri başarı için yeterli görülmemeye başlanmıştır (Kaplan ve Norton, 1999: 3).

Kurumsal performansın ölçülmesi, yönetim ile ilgili çeşitli boyutlara sahip olması dolayısıyla, farklı disiplinler (*muhasebe, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış gibi*) tarafından farklı bakış açılarına ve yaklaşımlarına göre incelenmiştir ve değerlendirilmiştir. Ancak tüm disiplinler kurumsal performansın ölçülmesinde temelde iki sorunun cevabını aramaya çalışmışlardır. Bunlardan birincisi, kurumsal performansın belirleyicilerinin ne olduğudur. İkincisi ise kurumsal performansın nasıl ölçülebileceğidir (Neely, 1999: 221).

Aynı zamanda performans değerleme ve ölçümleme; yöneticilere iç ve dış çevreyi değerlendirme olanakları sunduğu için, küresel rekabette var olabilmek adına gerekli adımları atabilme imkânı sağlayan bir fırsat olarak görülmektedir (Turunç, 2006). Wholey (1999: 292)'e göre performans ölçümlemenin temelinde dört bakış açısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ölçülerin ne olacağına karar verilmesi; ikincisi, nasıl ölçüleceğinin tespit edilmesi; üçüncüsü, verilerin yorumlanması ve dördüncüsü; sonuçların açıklanmasıdır. Performans ölçümlemenin en önemli araçlarından olan göstergelerin belirlenmesi, ölçümlemenin yapılacağı yöntemin seçilmesi, ölçümleme yapıldıktan sonra verilerin yorumlanması ve sonuçların açıklanması kurumsal performans ölçümünün kritik unsurlarını oluşturmaktadır.

Organizasyonlarda stratejik amaçların ve hedeflerin saptanmasıyla başlayan ölçümleme süreci; performans ölçülerinin belirlenmesi, somut hedeflerin tespit edilmesi, ölçümleme bilgilerinin elde edilmesi, ölçümleme bilgilerinin raporlanması, iyileşmeye yönelik önlemlerin alınması ve son olarak stratejik amaçların ve hedeflerin oluşturulması aşamalarından meydana gelmektedir (Yörüker vd., 2003: 12). Kurumsal performans ölçümü ise temelde üç soruya yanıt aranmak için yapılır. Bunlardan birincisi; *şu anda neredeyiz?*, ikincisi *daha iyi bir seviyeye ulaşabilir miyiz?* ve üçüncüsü ise *en iyi olmak için nerede olmalıyız?* sorularından oluşmaktadır (DPT, 2000: 46).

Kurumsal performans değerleme ve kurumsal performans ölçümleme kavramları görüldüğü üzere çok boyutlu ve organizasyonlar açısından son derece önemli kavramlardır. Bundan dolayı küresel rekabet ortamında firmalar; sürekli gelişim trendini yakalamak için, sürekli performans gelişimini bir gereklilik olarak görmek ve performanslarını yönetmek amacıyla bilgi teknolojilerinin sunduğu fırsatlardan yararlanmak zorunda kalmaktadırlar (Turunç, 2006).

3.1.5. Kurumsal Performans Karnesi (KPK)

Çekirdek bir işletme özelliğine sahip olan ve müşteri hedeflerine ulaşmak için stratejik bir plana sahip olan organizasyonlar, sektörlerinde lider olma eğilimindedir. Kurumsal başarının ve büyümenin anahtarı; kurumsal stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürebilme, performansı ölçebilme ve stratejik hedefleri başarabilme yeteneğidir (Shortell ve Kaluzny, 1997). Organizasyon içerisindeki yöneticiler ve liderler, stratejik hedeflerin bildirilmesi ve çalışanlara verilen görevler arasındaki bağlantıyı oluşturmaktadır. Çalışanlar, organizasyonun değerlerini müşteriye sunarak kurumun ön saflarında yer almaktadırlar ve böylece müşterilerin algıları ve memnuniyetleri üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler oluşturabildikleri için kritik bir konumdadırlar. Başarılı bir organizasyon, müşteri hedeflerini karşılamak ve memnuniyetlerini sağlamak için, kurumun stratejilerini çalışanları aracılığıyla anlatmalıdır. Kurumsal performans karnesi, W.Edwards Deming'in Toplam Kalite Yönetimi (TQM) ilkelerine dayanarak bu stratejiyi iletme ve başarı seviyelerini tanımlama mekanizmasını temsil eder (Deming, 1986; Kaplan ve Norton, 1996).

Dolayısıyla kurumsal performans karnesi, bazı temel unsurlara dayanarak organizasyonun kapsamlı bir görünümünü veren bir dizi performans ölçümünden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi; gelir artışı, yatırım getirisi veya varlıkların iadesi, pazar payı ve hisse başına kazanç gibi geleneksel finansal önlemleri içeren finansal bakış açısı. İkincisi; zamanındalık, kalite, performans, maliyet ve hizmet gibi müşterilere önem veren önlemlerin yer aldığı müşteri bakış açısı. Üçüncüsü; organizasyonun müşterilerinin beklentilerini karşılamak için kullandığı kritik iç faaliyetler ve süreçlerin ölçütleri olan iç iş süreçler bakış açısı. Dördüncüsü ise; organizasyonun geleceğe uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğini ölçen öğrenme ve büyüme bakış açısıdır.

Kurumsal performans karnesi, stratejiyi günlük operasyonlarla ilişkilendiren bir performans yönetimi çerçevesi çalışmasıdır. İşletme hedeflerine dayalı olarak işletmenin bütünsel bir görünümünü sağlar. Kurumsal performans karnesi; müşteriler, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan üç perspektife odaklanan geleneksel finansal önlemleri desteklemektedir (Kaplan ve Norton, 1996a). Kurumsal performans karnesi, yönetim muhasebesinin planlama, kontrol ve

performans ölçüm fonksiyonlarını iyileştirme ihtiyacından doğmuştur. Aynı zamanda kurumsal performans karnesi, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek, stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton, 2003: 2).

KPK, her tür ve büyüklükte organizasyon için uygun görünen bir performans ölçümü ve stratejik yönetim sistemidir. BSC çoğu işletme için en büyük gücünü; hem stratejik hem de işletme performansını birbiriyle ilişkili dört perspektiften ölçerek finansal ve finansal olmayan ölçüm yöntemlerini bir araya getirme konusundaki doğuştan gelen yeteneğinden almaktadır. Birçok çalışma kurumsal performans karnesinin büyük ölçekli şirketler ve kuruluşlar içerisinde başarıyla uygulanabileceğini göstermiştir (Giannopoulos vd., 2013: 1).

BSC, bir şirketin stratejisini teoriden pratiğe uygulamak için kullanılabilir dinamik bir araçtır. Kaplan ve Norton'a (1992) göre KPK, yöneticilerin şirket hakkında hızlı ve eksiksiz bir görüşe sahip olmasını sağlayan bir dizi ölçümler içermektedir. Özellikle, Balanced Scorecard'ın bir organizasyonun misyon ve stratejisini, stratejik bir ölçüm ve yönetim sistemi için çerçeve sağlayan kapsamlı bir dizi performans ölçümüne dönüştürdüğü belirtilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996a: 2). Buna ek olarak, KPK bir işletmenin yönetim süreçlerini hizalama yeteneğine sahiptir ve uzun vadeli stratejinin uygulanmasına vurgu yapmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992).

Günümüzde bazı organizasyonlar KPK'yı bir performans ölçüm sistemi olarak kullanmanın ötesine geçmiştir ve değerini stratejik bir yönetim sistemi olarak belirlemişlerdir (Anthony ve Govindarajan, 1998; Bose ve Thomas, 2007). Sonuç olarak, bir stratejik yönetim sistemi olarak kullanılmak üzere KPK kavramı geliştirilmiştir (Kaplan ve Norton, 1996; Cobbold ve Lawrie, 2002). Kaplan ve Norton (1996), KPK'nın yöneticilerin uzun vadeli stratejik hedeflerini, kısa vadeli eylemlerle ilişkilendirmek için tek tek veya birlikte kullanılabilir dört yeni yönetim süreci oluşturmasına ve sunmasına izin verebileceğini belirtmiştir. Bunlar:

- İşletmenin vizyonunu/stratejisini dönüştürmek,

- İşletmenin vizyon/stratejisini çalışanlarıyla ilişkilendirmek ve temasa geçirmek,
- Vizyon/ strateji elde etmek için iş planlaması yapmak ve
- Mevcut stratejiyi değerlendirmek ve düzenlemek için bilgi ve geribildirim almak şeklindedir.

KPK'nın iletişim ve bağlantı süreci işletmenin stratejisinin, organizasyonun tüm seviyelerinden anlaşılmasını sağlamaya olanak sağlar. Özellikle bu süreç, yöneticilerin stratejiyi ileterek ve kişisel hedefler ile uyumlu hale gelmesini sağlayarak, aynı zamanda yöneticilerin tüm çalışanlara uzun vadeli vizyon ve stratejilerini yaymalarını sağlayacak etkin bir yapı sunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996).

İş planlama süreci, işletmelere finansal ve iş planlarını birleştirme olanağı sağlar (Kaplan ve Norton, 1996). Önerilen iş planlaması süreci, yöneticileri sadece uzun vadeli hedefler için gerekli olan girişimleri üstlenmek ve yönetmek için kaynakları tahsis etme ve öncelikleri belirleme yetkisine sahiptir (Sinha, 2006). İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşip ulaşmadığını belirlemek için geri bildirim ve öğrenme süreci hayati önem taşımaktadır (Sinha, 2006). Bu süreç, işletmenin bütçelenmiş finansal hedeflerine ulaşip ulaşmadığına dair geri bildirim sağlar ve ihtiyaç duyulan her yerde ayarlamaları mümkün kılan mevcut stratejiyi değerlendirir ve gözden geçirir (Kaplan ve Norton, 1996). Dahası, geri bildirim ve öğrenme süreci ile organizasyon, dört farklı perspektif arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin var olup olmadığını, bu ilişkilerin ne kadar güçlü olduğunu ve nihayetinde elde edilen sonuçların olumlu ya da olumsuz olup olmadığını belirleyebilmektedir. Son olarak, geri bildirim ve öğrenme süreci, bir işletmeyi her bir perspektifin ölçüm setinde değişiklik yapmaya zorlar/yönlendirebilir ve başarılı kurumsal ve işletme stratejilerini garanti edecek olanları uygulayabilir (Sinha, 2006).

KPK, geçmiş performansı yansıtan finansal ölçümler ile gelecekteki performans ölçümlerini içine alan finansal olmayan ölçümleri bütünleştirmektedir. Kurumsal performans karnesinin ölçümleri ve amaçları örgütün vizyonundan ve stratejisinden kaynaklanmaktadır. Bu amaçlar ve ölçümler örgütsel performansı dört boyutta incelemektedir. Bu boyutlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler

boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olarak sıralanmaktadır. Bu dört boyut aynı zamanda kurumsal performans karnesinin yapısını oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 2002: 8).

Kurumsal performans karnesi, birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve özet bir şekilde raporlanmasına dayandığı için finansal performans ölçütlerinin yanı sıra, uzun vadede kurum performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti ya da hizmet kalitesi gibi finansal olmayan performans ölçütlerini de göz önünde bulundurmaktadır (Bremser ve Barsky, 2004: 231). Bununla birlikte KPK, bir stratejik yönetim sistemi olup, stratejik amaçları ilgili performans ölçüm setine dönüştürmektedir ve finansal ve finansal olmayan ölçümlerin göstergelerine kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu göstergeler stratejilerin örgüt içerisinde başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını ve stratejik amaçların başarılı olup olmadığını göstermektedir (Bremser ve Barsky, 2004: 230).

Son yirmi yılda, geleneksel performans ölçüm sistemlerinin mevcut ortamdaki firmanın performansını uygun bir şekilde ölçmek için elverişsiz ve yetersiz olduğu görülmüştür. Kaplan ve Norton (1996) ile aynı düşüncüyü savunan Hemming (2012), dünyanın dört bir yanındaki şirketlerin kendilerini bilgiye dayalı rekabet için dönüştürdüklerini ve maddi olmayan varlıklardan yararlanabilme kabiliyetlerinin fiziki varlıklara yatırım yapma ve yönetme yeteneklerinden çok daha belirleyici olduğunu iddia etmektedirler. Bu eğilim firmanın performanslarını planlamak, ölçmek ve denetlemek için kullanılan KPK gibi daha sofistike bir yönetsel inovasyon sisteminin geliştirilmesinin ve benimsenmesinin giderek daha popüler olduğunu göstermiştir. Son yıllarda, KPK ve varyasyonlarının kullanımı sadece özel mülkiyete ait ticari kuruluşlar için değil, aynı zamanda kamu sektörü ve ticari olmayan kuruluşlar için de geçerlidir (Lawson vd., 2006). Fortune 500 şirketlerinin %50'sinden fazlasının, KPK veya varyasyonlarını ana performans ölçümü ve stratejik yönetim aracı olarak benimsediği bildirilmiştir (Gumbus ark., 2003).

KPP, 1992'de Kaplan ve Norton tarafından geleneksel finansal performans ölçüm sistemlerinin kullanımının sınırlandırılmasını irdelemek amacıyla geliştirilen bir performans ölçüm sistemidir (Kaplan ve Norton, 1992). Genellikle şirketler

tarafından kullanılan finansal muhasebe önlemleri yatırım getirisini ve hisse başına kazançları içerir. Kaplan ve Norton'ın (1992) belirttiği gibi, bu önlemler geçmiş performanslara dayanarak sonuçlar üretir. Günümüzün rekabetçi ortamında bu tür bilgiler, özellikle şirketin gelişimi ve yeniliği ile ilgili alanlarda yanıltıcı/ yetersiz olabilir. Bundan dolayı KPK, örgütün misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçüm setine dönüştürerek, stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan ve ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton 2003: 2).

KPK, yöneticilere ve işletmecilere kurumsal performansın daha açık ve bütüncül bir görünümünü vermek için, geleneksel finansal ölçütlere, stratejik finansal olmayan performans ölçümleri ekleyen bir performans ölçüm çerçevesi olarak geliştirilmiştir. KPK, bir kurumun performansını ölçmek için finansal olmayan değişkenleri dâhil etme ihtiyacının bir sonucu olarak oluşturulmuştur. Dengeli puan kartı, bir organizasyonun stratejik planını çekici ama pasif bir belgeden, organizasyona yönelik günlük emirlere dönüştürür. Sadece performans ölçümleri sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda planlayıcılara neyin yapılması, ölçülmesi ve yürütülmesi gerektiğini belirleyen bir çerçeve sunar (Malgwi ve Dahiru, 2014: 1).

Literatürde kurumsal performans karnesi ile ilgili birçok farklı tanımlar yer almasına rağmen, Kaplan ve Norton tarafından en kısa şekliyle “strateji uygulama modeli” olarak ifade edilmiştir (Barsky ve Bremser, 1999: 6). KPK aynı zamanda, organizasyonun stratejisini ve vizyonunu işletmenin merkezine koymakta ve bunları ölçülebilir hedeflere dönüştürmektedir (Letza, 1996). KPK, bir organizasyonun misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir ve uzun dönem stratejilerini yönetmek amacı ile kullanılan stratejik bir yönetim sistemi aracıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 12).

KPK, kurumların vizyonu ve stratejiyi eyleme dönüştürmesini sağlayan bir yönetim sistemidir. Bu sistem, kurumsal performansı ve sonuçları sürekli bir şekilde iyileştirmek için iç süreçler ile dışsal sonuçlar hakkında geri bildirimler alınmasını sağlar. KPK'nın ana özelliği, şirketin performansıyla ilgili eksiksiz ve tam bir görüş oluşturmak için finansal ve finansal olmayan önlemlerin her ikisini de kullanmasıdır

(Kaplan ve Norton, 1992). Yıllar boyunca KPK, daha da geliştirilmiş ve modern bir ölçüm sistemine daha da önemlisi stratejik bir yönetim sistemine dönüştürülmüştür.

Dengeli kartın sonuçlar için kullanılması; organizasyonun finansal açıdan performansı görmesine, müşterinin nasıl davrandığına (*müşteri perspektifi*), rekabet avantajından yararlanmak için hangi süreçlerin vurgulanması gerektiğine (*iç perspektif*) ve performansını ve büyümesini arttırmak için ne yapılması gerektiğine (*öğrenme ve büyüme perspektifi*) yardımcı olur (Mische, 2001). Sadece geleneksel finansal önlemlerin kullanımı (*örnek olarak, yatırımın geri dönüşü ve hisse başına kazanç*), genellikle kuruluşun koşulları hakkında yanlış sinyaller sağlayabilir. Sorunun çözülmesi için KPK yöneticilere; müşterileri tatmin etmek için gereken önlemlerin neler olduğu, inovasyon düzeyi ve organizasyonun iyileştirilmesi için yapılacak faaliyetler ile finansal önlemler de dâhil olmak üzere işletmenin tam bir görünümünü ortaya koyar (Hanson vd., 2008).

KPK'nın kısa ve uzun dönemli amaçları; finansal ve finansal olmayan şirket içi ve dışı tüm performans ve sonuç göstergelerini ve aralarındaki ilişkiyi neden sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde şirket stratejisine yansıtmaktır (Bhagwat ve Sharma, 2007: 44). KPK; kuruma bütünsel yaklaşıma, öğrenme ve iyileştirmeyi geliştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik planlama ve geribildirim sağlamaya olanak sağlayan ve yönetim sistemine yardımcı olan bir araçtır (Gautreau ve Kleiner, 2001: 153).

Kurumsal performans karnesi ölçüm ve yönetim modelinin hareket noktasını, strateji ile stratejiye bağlı misyon ve vizyon tanımlamaları oluşturur. Buradaki hedef tüm performans ölçüm ve yönetim yapısının strateji ile ilişkilendirilmesidir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). KPK, organizasyonların geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlayan bir araçtır (Kaplan ve Norton, 1996: 9). Performans karnesi, temel stratejik faaliyetler ile finansal değer oluşturma arasında bir bağ inşa etmektedir. Bu bağlamda performans karnesi, sadece stratejinin yönetilmesi değil ayrıca stratejinin güçlendirilmesinde de yönetime yardımcı olmaktadır ve strateji ve uygulama arasındaki boşluk, ancak KPK uygulaması aracılığıyla kapatılabilmektedir (Bassioni vd., 2005: 504).

KPK'nın diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları; finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine bina etmesidir (Kaplan ve Norton, 2004: 61).

- **Kurumsal Performans Karnesinin Organizasyona Sağladığı Yararlar**

Yönetim literatürüne getirdiği yeniliklerle dikkatleri çeken kurumsal performans karnesi Harvard Business Review tarafından son yetmişbeş yılın en etkili yönetim sistemi olarak ifade edilmektedir (Niven, 2002: 12). KPK; işletmenin vizyon ve stratejilerinin eyleme dönüştürülmesinde, bu vizyon ve stratejilerin birimler tarafından benimsenmesi ile kurum içi bütünlüğün sağlanmasında, ölçme esasına dayalı bir stratejik yönetim sisteminin kurulmasında, çift yönlü bir öğrenmenin gerçekleştirilmesinde, stratejilerin belirgin, anlaşılır ve odaklanmış hedefler haline dönüştürülmesinde ve işletmelerin maddi olmayan varlıklarına dikkat çekilerek bunların değerlendirilmesinde ve beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinde önemli bir yönetim aracıdır (Kaplan ve Norton, 2007: 40-42).

Kurumsal performans karnesinin ana kurucuları olan, Kaplan ve Norton (1992), BSC'nin, uygulayan organizasyonlara faydalı değerleri olduğunu ileri sürmektedirler. BSC'nin orijinal konseptinde, temel faydalar, organizasyonların etkili iş stratejileri geliştirmelerine ve uygulamalarına yardımcı olmaktır (Kaplan ve Norton, 1992). Madsen ve Stenheim (2014) KPK'nin, KPK ve iş performansı arasındaki belirgin bir ilişki hakkındaki eleştiriler veya şüpheler karşısındaki büyük bir derin bilgisine rağmen, onun yaygın bir şekilde uygulanmasının, onun kullanımının bazı faydalı değerlere sahip olduğunu ve onu uygulayan binlerce organizasyonun var olduğunu öne sürmüştür. Rigby ve Bilodeau (2013) da, KPK'nin kurulduğu yıldan yirmi yıl sonra, binlerce kuruluş arasında son derece başarılı bir şekilde yayıldığını ve uygulamadan sonra kuruluşların ya memnun olduğunu ya da en azından performansı artırmak için kavramın bazı yönlerini yararlı bulduklarına dair yeterli kanıtların var olduğunu savunmuşlardır.

Kaplan ve Norton (1992) KPK'nin geleneksel finansal tabanlı performans ölçüm araçlarının yetersizliklerini aşma konusundaki faydalarından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Yatırımların geri dönüş oranı, net bugünkü değeri, iç getiri oranı ve geri ödeme süresi gibi geleneksel performans ölçüm yöntemleri, yalnızca finansal ölçümlere odaklanmıştır. Bu yöntemler iki ciddi kısıtlama ile karşı karşıya kalmıştır. İlk olarak, finansal ölçütler geçmiş performansı ölçer ve gelecekteki iş stratejilerini bilgilendirmek için bulguları kullanır. Geçmiş performansın ölçülmesi, iş ortamındaki mevcut değişiklikleri hesaba katmaz ve potansiyel olarak kazançlı bir şekilde ortaya çıkan fırsatları kaçırmaz. İkincisi, finansal önlemler üç aylık, yarı dönemlik veya yıllık performans ölçümleri olduğundan, dönemsel performans ölçümleri olarak görülür. Periyodik ölçümler, bir organizasyonun performansını geliştirmek için stratejileri değerlendirmek veya geliştirmek için belirli bir sürenin geçmesini beklemek zorunda olduğu anlamına gelir. Mevcut iş ortamı zaman zaman değiştiği için, periyodik ölçümler, performans değerlendirme ve iyileştirmede daha az etkili olmaktadır. Bu iki yetersizliğin üstesinden gelmek suretiyle KPK analizi, yöneticilere genel organizasyon performansını değerlendirmelerinin yanı sıra, aynı zamanda şimdiki ve gelecekteki performanslarını da değerlendirmek için üç ek performans ölçüsü daha sağlar (Awadallah ve Allam, 2015: 94).

Madsen ve Stenheim (2014) KPK'nin, bir organizasyonun performansı üzerinde genel olarak olumlu bir etkiye sahip olduğunu, ancak KPK'nin tüm yönlerinin yararlı olmadığını desteklemektedir. Ona göre KPK'nin bazı yönleri veya kullanımları performansı artırmaya yardımcı olurken, diğerleri performansı engeller.

Ancak, Madsen ve Stenheim (2014) KPK'nin bazı farklı sonuçlarının, kavramın hala gelişmekte olduğundan kaynaklı olduğunu düşünmektedir. Bunun yanı sıra, Madsen ve Stenheim, araştırmacılar ve uygulayıcıların, KPK'nin olgun bir kavram olmadığını ve yorum ve kullanımının sırasıyla bilim adamları ve uygulayıcılar arasında değiştiğini anlamaları gerektiğini iddia etmektedir. Yorumlayıcı ve uygulama varyasyonları nedeniyle, farklı organizasyonlar, KPK'yi özellikle performansı veya stratejik yönetimi geliştirmede farklı amaçlara ulaşmak için uygulamışlardır. Sonuç olarak BSC, uygulamanın amacına bağlı olarak kuruluşlara farklı faydalar sağlamaktadır.

Buna rağmen, Madsen ve Stenheim (2014), KPK'nin yönetime sağladığı üç ortak faydayı bulmuştur. Bunlardan birincisi KPK, yöneticilere strateji, yapı ve vizyona odaklanmalarında yardımcı olur. Yönetimin strateji uygulamasını anlamak ve yönlendirmek için odak noktası önemlidir. İkincisi, KPK, yöneticilerin tüm iş sürecine odaklanmalarına yardımcı olmak ve mevcut ticari faaliyetlerin ve etkinliklerin müşteri değerlerine ve uzun vadeli örgütsel stratejiye katkıda bulunmasını sağlamak amacıyla finansal ve finansal olmayan temelli ölçümleri birleştirir. Üçüncüsü, KPK, çalışanların faaliyetleri ile strateji uygulaması arasındaki neden-sonuç bağlarını haritalayarak bir stratejinin yürütülmesini izlemeye yöneticilere yardımcı olur.

Basuony (2014), KPK'nin organizasyonlara fayda sağladığını ancak, bu faydaların büyük verimsiz organizasyonlara yöneldiğini bulmuştur. Bu temel problemlerin çözümü, uzmanlaşma ve farklı hiyerarşik seviyeler ile organizasyonel yapıdaki değişiklikler gibi kurumsal özelliklerle ilgilidir. İlişkili problemler iletişim, koordinasyon ve kontroldür. KPK, bu sorunları beş ilkesiyle çözmektedir. Bunlar; stratejiyi operasyonlara dönüştürmek, organizasyonu stratejiye göre hizalamak, stratejiyi çalışanların günlük görevlerine entegre etmek, stratejiyi sürekli bir süreç haline getirmek ve üst düzey liderlik yoluyla değişimi harekete geçirmektir (Kaplan ve Norton, 2002b).

Casey ve Peck (2004) de KPK'nin organizasyona bazı faydalar sağladığını iddia etmektedir. Onlara göre KPK, yöneticilere iş operasyonları ve değer üretmenin farklı yolları hakkında daha derin bir anlayış sunarak fayda sağlamaktadır. Özellikle, strateji haritaları, yöneticilere, çalışan faaliyetleri ve strateji uygulaması arasındaki ilişkilerin görsel bir örneğini sunar. Strateji haritalarının kendi içinde geliştirilme süreci, yönetime iş operasyonları ve değer üretmeye odaklanacak potansiyel alanlar hakkında derin bir anlayış sağlar. Bu nedenle, strateji haritaları, KPK'yi stratejik bir yönetim aracı olarak kullanan organizasyonlara özellikle fayda sağlar.

Aynı zamanda yenilikçi ve yetenekli bir yönetim ekibinin elinde KPK'nin temel yönetim yaklaşımlarından biri olarak kullanılması, bu zorlukların ele alınmasında büyük bir etki oluşturmaya yardımcı olmaktadır. KPK sadece örgütsel düzeyde stratejik yönetim için kullanılmamış, aynı zamanda sağlık sektöründe sağlık

programlarının değerlendirilmesi, bakım kalitesi ve iyileştirme projeleri, akreditasyon, klinik yollar ve performans ölçümü için de kullanılmıştır (Zelman vd., 2003). Sonuç, toplum sağlığı ve refahındaki iyileşmelerle birlikte yüksek kalitede hasta bakımının sağlanmış olmasıdır.

Kurumsal performans karnesinin işletmeye sağladığı faydalar göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal performans karnesi yöntemi ile birçok problemin üstesinden gelinebileceği görülmektedir. Aynı zamanda kurumsal performans karnesi için önceliğin bilgi teknolojisi ve alt yapısının (*yetişmiş personel ve zaman*) oluşturulması gerektiği, daha sonra ise veri toplamanın sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Health Resources ve Services Administration, 2005: 14).

3.1.6. Kurumsal Performans Karnesinin Boyutları

Kaplan ve Norton'a göre (1996: 25), KPK misyonu ve stratejiyi; finansal, müşteri, iç iş süreçler ve öğrenme ve büyüme olmak üzere dört farklı perspektiften organize edilen hedef ve ölçümlere dönüştürür. Kaplan ve Norton, bu puan kartının dört perspektifinin; kısa ve uzun vadeli hedefler arasında, istenen sonuçlar ile bu sonuçların performans faktörleri arasında ve sert nesnel ölçümler ile daha yumuşak öznel ölçümler arasında bir denge kurulmasına izin verdiğini iddia etmişlerdir.

KPK, bir ikame aracı olmaktan ziyade, kurumun başarılarını yönlendirmeyi ve ölçmeyi amaçlayan bir ölçüm sistemidir. KPK, yöneticilerin görüşlerini net başarı ölçütlerine dönüştürmelerini sağlar (Heery ve Noon, 2001). KPK finansal ölçümü yönetimsel iş performansının kritik bir özeti olarak tutmasına rağmen, uzun vadeli finansal başarı için mevcut müşterileri, iç süreçleri, çalışanları ve sistem performansını birbirine bağlayan daha genel ve entegre ölçümler dizisini vurgular ve böylece hem içe hem de dışa odaklanır (Kaplan ve Norton, 1996c).

Endüstri ekonomisinden bilgi ve yenilikçi yetenek gibi maddi olmayan varlıklar ile karakterize edilen bir ekonomiye geçişi; karmaşıklık, hareketlilik ve organizasyonların karşılaştığı belirsizlik düzeyini artırmıştır. Atkinson (2006), endüstriyel çağdan bilgi çağına dönüşümünün; artan bir şekilde daha sofistike müşteriler ve yönetim uygulamalarına, yükselen küreselleşmeye, daha yaygın ve

incelikli ürün farklılaşmasına, entelektüel sermaye üzerine odaklanmaya ve çalışanların güçlendirilmesinin arttırılmasına işaret ettiğini özetlemiştir.

Strateji uygulamasına yardımcı olmak için bir dizi yeni strateji aracı ve performans ölçüm çerçevesi geliştirilmiştir. Finansal olmayan ölçüm yöntemleri, uzun vadeli stratejik yolda, faydalı kısa vadeli hedefler sağlayan stratejik kontroller olarak, geleneksel finansal yönelimli ölçüm yöntemleri ile birleştirilmiştir veya onun yerini almıştır (Bungay ve Goold, 1991). Böyle bir araç olan KPK, Atkinson tarafından performans yönetiminde tartışmasız baskın bir çerçeve olarak tanımlanmıştır (Atkinson, 2006).

Kaplan ve Norton tarafından tasarlanan KPK, organizasyonun finansal pozisyonunu göz önünde bulundurmasının yanı sıra; süreç, inovasyon ve müşteri hedeflerini de göz önünde bulunduran bir firmanın performansının izlenmesi için bir yaklaşım olarak önerilmiştir (Kaplan ve Norton, 1992). Ayrıca Kaplan ve Norton KPK ölçüm yönteminin; tek bir raporda farklı tedbirleri bir araya getirerek bütünleştirici bir işlev gerçekleştirdiğini ve dolayısıyla üst yönetim ekibinin stratejiyi açıklığa kavuşturmaya ve işlevsel hale getirmesine yardımcı olduğunu görmüşlerdir (Knott, 2006). KPK, 1990'lı yılların başlarında finansal temelli ölçümlerin, işletmelerin maddi olmayan kaynakları aracılığıyla değer oluşturma sürecini yansıtamamasından kaynaklı olarak geliştirilmiştir (Kaplan ve Norton, 2001: 7) ve yönetim literatürüne getirdiği yeniliklerle dikkatleri çeken KPK, Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en etkili yönetim uygulaması olarak gösterilmektedir (Niven, 2002: 12; David, 1997: 5). KPK, yöneticilerin organizasyon stratejisini operasyonel hedeflere dönüştürmelerine ve uygulamaya geçirmelerine yardımcı olan bir strateji yönetim sistemidir. Kurumsal performans çerçevesi, stratejiyi dört farklı perspektiften yani finansal, müşteri, iç iş süreçleri ve öğrenme ve büyümeden ele almaktadır ve böylece, stratejiye gerekli açıklığı getirmektedir. Ayrıca KPK'nın uygulanması, stratejinin tüm çalışanlara uygun şekilde iletilmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton 1996). Performans yönetim sistemleri üzerine yapılan araştırmalar, sadece özel olarak finansal başarıya odaklanmanın, örgütsel büyümeyi nasıl engelleyebileceğini göstermiştir (Kaplan ve Norton 1996). KPK; uzun ve kısa vadeli hedefleri, finansal ve finansal olmayan önlemleri ve geliştirilmiş performansa

katkıda bulunan iç ve dış faktörleri dengelemek için inşa edilmiştir (Kaplan ve Norton, 1996). Yöneticiler, organizasyondaki sebep- sonuç ilişkileriyle ilişkili faktörleri ortaya çıkarmada çeşitli ölçümleri özellikle yararlı olarak görürler (Neely 2008; Paranjape vd., 2006).

KPK gücü, üst yönetimin, uzun vadeli finansal başarıya katkıda bulunmayan süreçleri değiştirmek için organizasyondaki iş süreçleri ile ilgili bilgileri elde etmelerinden kaynaklanmaktadır. Çok çeşitli iş süreçlerine odaklanmak, tek bir finansal performans ölçümüne odaklanmaktan daha güçlü ve daha az sınırlayıcı olarak görülmektedir (Kaplan ve Norton, 1996). KPK analizi, çalışanlar sadece hiyerarşik uygulamalı göstergelere hizmet ederek cevap vermesinden kaynaklı organizasyonları daha az dinamik hale getirdiği için eleştirilmektedir (Nørreklit, 2003; Voelpel vd., 2006). Kaplan ve Norton (1996) ise, KPK'yı kullanmanın çift döngü öğrenmeyi teşvik edebileceğini iddia etmektedirler. Bu nedenle, KPK, yöneticilerin bir organizasyonu aynı anda birkaç perspektiften görmesini ve yönetmesini sağlar. KPK terimi; kısa ve uzun vadeli hedefler, finansal ve finansal olmayan ölçümler, gecikmiş ve öncü olmuş göstergeler ile dış ve iç performans perspektifleri arasındaki dengeyi yansıtır. Çeşitli paydaş görüşlerini tanıyarak dengeli bir organizasyon değerlendirmesi sağlar (Hepworth, 1998).

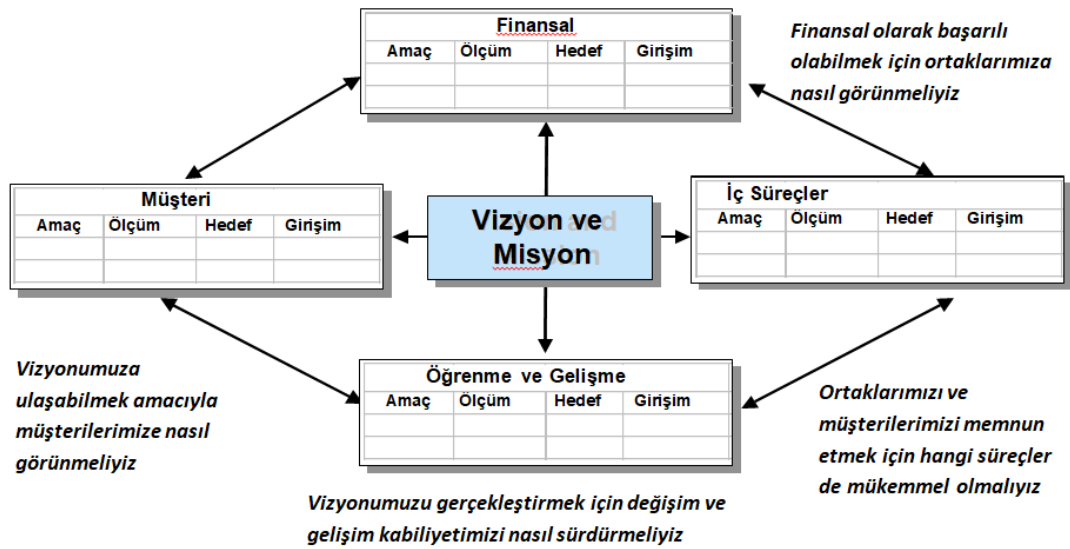
KPK'nın hedef/amaç ve ölçüleri, şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde bulundurularak belirlenir. KPK'de yer alan hedef/amaç ve ölçüler ile organizasyonun performansı, finansal ve finansal olmayan performans olarak dört farklı boyutta değerlendirilir (Pineno, 2002: 69; Mc Adam ve Walker, 2003: 877). Bu dört farklı açıdan ise, kurumsal performans karnesinin ana çerçevesini oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 9). Bu boyutlar; Finansal Boyut, Müşteri Boyutu, İç Süreçler Boyutu (şirket içi işlemler) ve Öğrenme ve Büyüme/Gelişme Boyutlarıdır. Bu boyutlar örgütün maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarını da kapsamaktadır. Böylece sadece finansal göstergelerin değil, organizasyonun diğer alanlarına ait göstergelerin de kullanılması ile örgütün toplam durumunu gösteren bir tabloya ulaşılmaktadır (Berry, 2004: 243).

Kaplan ve Norton'a göre KPK'nın bu dört boyutu dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak görülmelidir ve

değerlendirilmelidir. Dört boyutun tamamının gerekli ve yeterli olacağı genel bir matematik teorisi yoktur ancak bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanan örgütler olduğu gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve örgütün stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyen örgütler de olabilir (Kaplan ve Norton, 1996: 44). KPK, bu dört boyutu kullanarak rekabet açısından önemli olan farklı stratejik önceliklerin birlikte değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır ve bu boyutlar, işletmenin başlıca üç çıkar grubunu (*hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar*) ifade ederek ve örgüte bütünsel bir bakış açısı sunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992: 72).

Kaplan ve Norton'un ilk geliştirdikleri KPK modeli Şekil 3.1'de gösterilmektedir.

Şekil 3.1: Kurumsal Performans Karnesi Modeli



Kaynak: Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

KPK'nın dört boyutunun ağırlıkları her örgüt için farklı olmaktadır ancak Kaplan ve Norton, kurumsal performans karnesinin dört boyutunun; finansal boyut %22, müşteri boyutu %22, şirket içi yöntemler boyutu %34 ve öğrenme ve gelişme boyutu %22 olmak üzere, dengeli bir şekilde ağırlıklandırılması gerektiğini

önermiştir. KPK boyutları için önerilen ağırlıklar ve boyutlardaki önerilen ölçü sayısı Tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3.1: Kurumsal Performans Karnesindeki Boyutların Ağırlıkları ve Her Bir Boyut İçin Önerilen Gösterge Sayısı

Performans Karnesinin Boyutları	Toplam İçinde Ağırlığı	Performans Göstergelerinin Sayısı
Finansal boyut	%22	5
Müşteri boyutu	%22	5
Süreçler boyutu	%34	8-10
Öğrenme ve gelişme boyutu	%22	5
Toplam	%100	23-25

Kaynak: Norton, P.D. (2000). Beware: The Unbalanced Scorecard. Balanced Scorecard Report, 2(2), 13-14.

3.1.6.1. Finansal Boyut

KPK, örgütteki her bölümün hedeflerine, özet şeklinde belirtilen finansal hedeflerin çok ötesinde bir genişlik kazandırmaktadır ve bunun yanı sıra örgüt içi kaynakları arttırmak ve gelecekteki performansı olumlu bir şekilde etkilemek için insana, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken yatırımları belirlemektedir. Finansal bakış açısı sayesinde kısa dönemdeki performansa ait bilgileri sergileyen kurumsal performans karnesi, aynı zamanda uzun dönemde üstün finansal ve rekabetçi bir performansa ulaşabilmek için gereken faktörlerin neler olduğunu da kesin bir şekilde ortaya koymaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 11). KPK, yapısında bulundurduğu finansal boyut sayesinde maddi varlıkların miktarını artırarak örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır ve bunun yanı sıra, kurumsal performans karnesinin finansal olmayan boyutları sayesinde de entelektüel sermayenin ya da maddi olmayan varlıkların geliştirilmesi sağlanarak sürdürülebilir rekabet avantajının ve kritik başarı faktörünün elde edilmesi sağlanmaktadır (Sim ve Koh, 2001: 19).

Mackay (2005)'a göre finansal perspektif, hissedarların kurum hakkındaki algıları ve beklentileri ile ilgili hedefleri ve performans ölçümlerini kapsamaktadır. Christesen (2008) ve Isoraite (2008) finansal ölçümlerin; örgütlerin sadece geçmiş performanslarını ortaya koyduğunu, geleceği öngöremediğini ve geleceği tahmin

edemediğini ve bununla birlikte kurumun maddi olmayan varlıklarını kapsamadığını ileri sürmektedirler. Finansal performans ölçütleri; bir organizasyonun stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Bunun aynı sıra finansal amaçlar, kurumsal performans karnesinde yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir (Kaplan ve Norton, 2007: 44- 45). Finansal performans göstergeleri aynı zamanda içerdiği finansal göstergeler sayesinde yöneticilere daha önce yapılmış faaliyetlerin ekonomik sonuçlarını görmesini de sağlar (Eigenmann, 2007: 27). Finansal perspektiflerde ele alınması gereken sorular; finansal olarak nasıl başarılı olunacağını ve şirketin hissedarlarımıza nasıl görüneceğini içerir ve ayrıca şirketin etkili program aracılığıyla ve gelir maksimizasyonu yoluyla iş yapma maliyetini en aza indirmek için finansal oranlar ve çeşitli nakit akışı önlemlerini ve müşteriye minimum maliyetle maksimum ürün/hizmet sunmayı hedeflemektedir (Isoraite, 2008; Kairu vd., 2013).

Finansal ölçütler ayrıca, kurumun strateji uygulamasının ve bu uygulamanın alt çizginin iyileştirilmesine katkıda bulunup bulunmadığını belirten önlemleri de açıklar (Kairu vd., 2013). Kaplan ve Norton (2007: 62)'a göre, kurumsal performans karnesinde yer alan tüm ölçümlerin izlediği yollar finansal amaçlara bağlanmalıdır. Çünkü finansal ölçütler olmadan bir sonuç kartı tasarlamak mümkün değildir. Yakın zamanda yapılan bir çalışmada işletmelerin %49'unun, finansal ölçütleri, diğer ölçütlerden daha önemli gördükleri bulunmuştur (Niven, 2002: 117). Bu nedenle finansal boyut, kurumsal performans karnesinde yer alan diğer boyutların amaç ve ölçütleri için odak noktası niteliği taşımaktadır (Amaratunga vd., 2001: 71). Finansal perspektifte, *şirket başarılı olmak için ne yapmalıdır?* sorusunun cevabı aranmaktadır. Potansiyel finansal hedefler; satışları arttırmak, daha karlı siparişler gerçekleştirmek, genel karlılığı artırmak ve nakit akışını iyileştirmek olarak ifade edilebilir. KPK'nın yeniliği, sadece finansal sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda müşteri memnuniyeti, çalışan performansı ve öğrenim ve gelişim gibi diğer faktörleri de vurgulamaktadır. KPK'nın hem gelir hem de kâr eğilimleri ve iş kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi bir dizi finansal olmayan göstergeler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu Horvath ve Parnters tarafından yürütülen birçok çalışmada kanıtlanmıştır (Ban vd., 2013: 165).

Finansal boyutta yaygın olarak kullanılan ölçümlerin; yatırımın geri dönüş oranı, sermaye getirisi oranı, kullanılan sermayenin getirisi, ekonomik katma değer, nakit akışı, devir hızı ve faaliyet gelirleri gibi unsurlar olduğu ifade edilmektedir (Eigenmann, 2007: 27; Welz, 2007: 10). Finansal ölçümler performansı göstermede ve değer üretmede tek başına yeterli olmamaktadır, performans sonuçlarını göstermek için finansal olmayan ölçümlere bağlı kalmaktadır. Finansal amaçlar basitçe örgütün hayatta kalmasını, başarıyı yakalamasını ve zenginlik üretmesi gibi kavramları kapsamaktadır. Bir örgütün hayatta kalma başarısı; nakit akışı, satışlarındaki büyüme oranı, faaliyetler sonucu elde ettiği gelir miktarı, pazar payında yaşanan artış oranı ve sermaye getiri oranları gibi kavramlarla ölçülmektedir (Kaplan ve Norton, 1992: 77).

3.1.6.2. Müşteri Boyutu

Geçmişte organizasyonlar, ürünlerin performansı ve teknolojik yenilemelere ağırlık vererek kendi iç yeterlilikleri üzerinde yoğunlaşmaktaydılar. Fakat günümüzde ise organizasyonlar müşteri tercihlerine daha uygun ürün ve hizmetler üretebilmek için dikkatlerini artık dış çevreye yani müşterilere yöneltmiştir. Bundan dolayı günümüzde eğer şirketler uzun dönemde mükemmel bir finansal performans elde etmek istiyorlarsa, müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetleri üretmeleri ve satmaları şart olmuştur (Kaplan ve Norton, 2003: 81-82).

Kurumsal performans karnesinin müşteri boyutu işletmenin müşteriler tarafından nasıl görüldüğü ve işletmenin finansal amaçlarına ulaşmak için müşterilerine nasıl bir ürün-hizmet karması sunması gerektiği soruları üzerinde odaklanmaktadır. Kurumsal performans karnesinde yer alan nedensellik ilişkisi çerçevesinde müşteri boyutu finansal boyutu desteklemektedir. Kurumsal performans karnesinin müşteri boyutunda işletmeler öncelikli olarak rekabet edecekleri hedef pazar ve müşteri kitlesini belirler. KPK'nın müşteri boyutu işletmenin hedef kitleye yönelik değer sunumunu açık bir biçimde tanımlamasına ve ölçmesine imkân verir. Bu değer sunumları temel müşteri göstergelerine ilişkin öncülük teşkil etmektedir (Kaplan ve Norton, 1996).

Müşteri (hasta) perspektifinde, *müşteri memnuniyetini arttırmak için neler yapabiliriz?* ve *stratejinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve sonuçlandırılması için müşterilerle nasıl iletişim kurulur?* sorularının cevapları aranmaktadır. Hasta hizmet performansında olası stratejik hedefler; müşteri sayısını artırmak veya var olanı elde tutmak, yeni müşteri ihtiyaçları üretmek, pazar bilincini artırmak ve yeni imaj oluşturmak şeklinde sıralanmıştır (Ban vd., 2013: 166).

Bu bakış açısı, kuruluşun kaliteli mallar ve hizmetler, onların teslimatının etkinliği ve genel müşteri hizmetleri ve memnuniyetini sağlama yeteneğini yakalar. Bu; fiyat, kalite, kullanılabilirlik, seçim, işlevsellik, hizmet, ortaklıklar ve marka değeri önerilerinden ileri gelecektir ve bu da müşteri kazanımı ve elde tutulmasının artmasına neden olacaktır (Gekonge, 2005). KPK, yöneticilerin müşteri hizmetleri konusundaki genel misyon bildirimlerini, müşteriler için gerçekten önemli olan

faktörleri yansıtan özel önlemlere dönüştürmelerini talep etmektedir (Kaplan ve Norton, 1992). Müşterilerin endişeleri dört kategoriye ayrılma eğilimindedir. Bunlar; zaman, kalite, performans ve hizmet ve maliyettir. Memnun müşteriler tekrar bir ürün satın alırlar, ürünle ilgili diğerleriyle olumlu şekilde konuşurlar, rakip markalara ve reklamlara daha az önem verirler ve aynı zamanda şirketten diğer ürünleri de satın alırlar (Kotler ve Armstrong, 2004). Son yönetim felsefesi, herhangi bir işletmede müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyetinin öneminin giderek daha fazla farkına vardığına dikkat çekmiştir (Needleman, 2003).

Kurumsal performans karnesinin müşteri boyutunun başarısı; örgütün pazar payına, müşteri bağlılığına ya da yeni müşteri kazanımının derecesine bağlı olarak değişmektedir. Müşteri boyutu, yöneticilere örgütün rekabet edeceği müşteri ve Pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde örgütün göstereceği performansın amaçlarını ve ölçülerini tanımlamaktadır. Müşteri boyutunun amaçları arasında, müşteri sadakatini ve tatminini sağlamak ile ürün kalitesini ve pazar payını artırmak alt amaçları ifade edilmektedir (Eigenmann, 2007: 28).

Kurumsal performans karnesinin müşteri boyutu içerisinde yöneticiler hedefledikleri müşteri ve pazar bölümlerini ve bu pazar bölümü içerisinde örgütün rekabet gücünü belirleyerek performans ölçümlerini gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda müşteri boyutu, iyi hazırlanan ve uygulanan stratejilerden elde edilen başarılı sonuçların ölçümlerini içermektedir. Bu sonuç ölçümleri; hedeflenen pazardaki müşteri tatminini, müşteri devamlılığını, yeni müşteri kazanmayı, müşteri karlılığını ve Pazar payını içermektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 58-59).

3.1.6.3. İşletme İçi Süreçler (İç Süreçler) Boyutu

İç süreç perspektifi, mükemmelliği ortaya koyan ve sunan süreçlerle ilgilidir. Organizasyon tarafından müşterilere beklenen değeri verimli ve etkili bir şekilde sunma gayreti için gerekli tüm faaliyetlere ve kilit süreçlere odaklanmaktadır. Bunlar, hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hedeflerin yanı sıra iyileştirmeyi teşvik etmek için yenilikçi süreç geliştirmeyi de içerebilmektedir (Mohammed, 2009). İç süreçler performansı, ayrıca operasyonel yönetim ile de uğraşmaktadır. Bu, operasyonel süreçlerin kalitesi ve teslim sürecinin güvenilirliği ile ölçülür.

Yöneticiler, işletmelerinin ne kadar iyi çalıştığını ve ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerine uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini bilir (Bergen, 2004; Chen-Yuan Chen, 2010). Dengeli puan kartının bu unsuru, müşteri ve sahiplik hedeflerine ulaşmada kritik öneme sahip olan kaliteyi, döngü sürelerini ve yenilikleri gözden geçirmektedir (Kaplan ve Norton, 2004b).

İç süreçler perspektifinde, *müşteri memnuniyetine ve finansal başarıya ulaşmak için hangi süreçler değiştirilmeli veya optimize edilmelidir?* ile *organizasyonun performansını ve hissedarların ve müşterilerin memnuniyetini artırabilmesi için ana süreçler hangileridir?* sorularının cevapları aranmaktadır. Burada potansiyel hedefler ise; üretim sürecinin (*makine kapasitesi, işgücü performansı, kalite iyileştirme*) optimize edilmesi, satışların artırılması, süreç yönlendirmesi, daha hızlı sözleşme çalışmasının yapılması ve daha geniş stratejik ortaklıkların kurulması olarak nitelendirilmektedir (Ban vd., 2013: 166). Gekonge (2005) 'e göre iç süreçler perspektifi, finansal başarıya ve memnun müşterilere yol açan iç iş süreçlerin sonuçlarına odaklanmaktadır. Organizasyonlar, organizasyonel hedefleri ve müşterilerin beklentilerini karşılamak için, mükemmel olmaları gereken önemli iş süreçlerini tanımlamalıdır. Bu önemli iş süreçleri, sonuçların her zaman tatmin edici olmasını sağlamak için izlenmelidir. İç süreçler perspektifi, iç süreçlerin ve prosedürlerin verimliliğini rapor eder (Kaplan ve Norton, 1992).

Papenhausen ve Einstein (2006) iç süreçleri; müşterilerin (*paydaşların*) memnuniyetini ve nihayetinde finansal sonuçları yönlendiren kritik iç süreçler olarak görmektedir. Amaratunga vd. (2001) içsel süreçleri, performans beklentilerinin karşılandığı mekanizmalar olarak gördüklerinde bu durumu paylaşmışlardır. Bir kurum müşterilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini istediğinde, müşterilerin isteklerini gerçeklere dönüştürebilen süreçleri devreye sokmalıdır (Lee, 2006). Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, insanların her düzeyde gerekli teknik bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Kurum içi performansın belirlenmesinde iç süreçler büyük rol oynamaktadır (Punniyamorthy ve Murali, 2008). Dorweiler ve Yakhou (2005), iyi bir düzeydeki iç süreçlerin, eğitim hizmetlerinin ve verimliliğin kalitesine yol açtığını iddia etmişlerdir. Chen vd. (2006) iç süreçleri, kaliteli hizmet süreçleri ve tam öğretim imkânları olmak üzere iki açıdan ele almışlardır. Onlar,

kaliteli hizmet sürecinde, yönetim verimliliğine ve stajyer personel oranına dikkat çekerken; öğretim imkânları ile ilgili olarak ise, öğretim imkânlarının yenileme oranına ve öğretim imkânlarının kullanım oranına dikkat çekmişlerdir. Her ikisi de hizmet kalitesini, öğretim olanaklarını ve öğretimin kalitesini göz önünde bulundurarak iç süreçleri ölçmektedir.

KPK, müşteri ve sahiplik hedeflerine ulaşmak için en kritik olan iç iş süreçlerini belirler ve ölçer; ancak bu kalemlerin çoğu her zaman ölçülebilir veya nicelleştirmeye elverişli olmayabilir (Howard, 2008). Birçok iç süreç etkinlikleri, eğitim ve hizmet seviyelerinden sahiplerin bir parçası olarak toplum katılımına kadar uzanan uzun vadeli iş performansını etkilemektedir. Yönetimin ve hissedarların amaçlarına dayanan çeşitli süreç ölçümleri; fiziksel varlıkların bakımını, sermaye harcama verimini, muhasebe ve iç kontrol uygulamalarını ve güçlendirme çağrıları gibi kilit süreçlerin tamamlanması için gereken süreyi içermektedir (Kaplan ve Norton, 2004b). Şirket içi süreçler boyutu, müşteriler ve hissedarlar için değer oluşturmayı sürdürmek amacıyla hangi anahtar süreçlerde mükemmelliğe ulaşmak gerektiği konusunda örgüte bir fikir sunmaktadır. İç iş süreçler boyutu, müşteri ve hissedarların beklentilerini karşılamak ve onları tatmin etmek amacıyla mevcut faaliyetleri artırmak ve geliştirmek yerine yeni iç süreçler tanımlamaktadır. Bu boyut aynı zamanda ürün gelişimi, üretimi ve dağıtımını gibi süreçleri de içermektedir (Niven, 2002: 15-16). Aşağıdaki tablo 3.2' de iç iş süreçler boyutunda yaygın olarak kullanılan performans amaçlarına ve ölçütlerine örnek verilmiştir.

Tablo 3.2: Şirket İçi İşlemler Boyutu Amaç ve Ölçütleri

Amaçlar	Ölçüler
Yenileme Süreci Gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını önceden görme Yeni ürün ve hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek Yeni ürün/hizmeti pazara ilk çıkararak olmak	Yeni ürün/hizmet sayısı Yeni ürün/hizmet geliştirme süresi Müşteri katkısı temel alınarak başlatılan projelerin sayısı veya oranı Zamanında piyasaya sürülen ürün oranı Yeni pazar ve müşterilerden edinilen gelir oranı Patentli ürünlerin satış oranı Yeni patent sayısı Araştırma-geliştirme giderleri,
Operasyonlar Süreci İşlem süresinin kısaltılması İşlem kalitesinin artırılması Ürün/hizmetleri zamanında teslim etmek Müşterilere sıfır hatalı ürün ve hizmet sunmak İşlem maliyetini azaltmak, sektörün maliyet lideri olmak	İşlemlerin ortalama maliyeti Müşteri bilgi sisteminin etkinliği Pazara ilk çıkan yeni ürün/hizmet sayısı Ürün/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi Siparişlerin ortalama üretim süresi Müşteri tekliflerine cevap verme süresi Zamanında ulaşan teslimatların oranı Kusursuz teslimatların oranı Yeniden işlenen ürün sayısı Rakiplerle kıyaslanmış birim başına maliyet Tedarikçilerin doğru zamanda ve doğru miktarda teslim ettiği siparişlerin oranı Üretim ve sunumla ilgili şikâyet sayısı/oranı Kapasite kullanım oranı
Satış Sonrası Hizmetler Satış sonrası hizmetlerde üstünlük sağlamak	Rakiplere göre teslimat süresi Ürünlerin kullanımını konusunda müşterilere verilen eğitim süresi Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi Satış sonrası hizmetlerden gelen şikâyet veya takdir sayısı

Kaynak: Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79; Niven, P.R. (2002). Balanced Scorecard, Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results. London: Jhon Wiley and Sons Inc.

Özetle kurumsal performans karnesinin işletme içi süreçler boyutu, finansal boyutta ve müşteri boyutunda yer alan hedefleri gerçekleştirmek için gerekli süreçlerin ve ölçütlerin belirlenmesine dikkat çekmektedir ve bununla birlikte hissedarların ve hedef pazar kesimindeki müşterilerin beklentilerinin karşılanmasını ifade etmektedir (Amaratunga vd., 2000: 71). Dolayısıyla amaçlar ve ölçütler ise; ürün geliştirme, satın alma, üretim, teknoloji, pazarlama ve satış gibi alanlarda yeni yetenekler geliştirmek için ortaya konulmaktadır (Doyle, 2003: 279).

3.1.6.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme, organizasyonun kritik iç süreçlerini sürekli iyileştirmek için organizasyonları yönlendiren süreçler ve bir dizi becerilerin tanımlanması olarak açıklanabilir. Müşterilerin ihtiyaçları elde edildikten sonra, organizasyonlar bu ihtiyaçları, müşterilerinin kullanabileceği somut çıktıya dönüştürebilecek faaliyetlere dönüştürürler (Papenhausen ve Einstein, 2006). Öğrenme ve gelişme performansı; finansal, müşteri ve iç süreç performansında iyileşme sağlar. Hem bireysel hem de kurumsal olarak kendini geliştirmeye ilgili çalışan eğitimini ve kurumsal kültürel tutumları içerir. Bir bilgi/çalışan organizasyonlarında ana kaynaklar, tek bilgi havuzu olan insanlar olarak görülmektedir. Teknolojideki yaşanan değişimlerden dolayı günümüzde, çalışanların sürekli bir öğrenme modunda olması önemlidir. Herhangi bir bilgi/ çalışan organizasyonun başarısı için, öğrenme ve büyüme, temel teşkil etmektedir (Howard, 2008).

Öğrenme ve büyüme perspektifleri, organizasyonun gelecekteki büyümesi için altyapı oluşturmada ve ihtiyaç duyulan gelişmeleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu, bir organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarını ele almak için dengeli puan kartı perspektiflerinin tartışmasız en kritik göstergesidir (Kaplan ve Norton, 2004b). Kaplan ve Norton'a (1996a) göre çoğu yönetici; insanların, sistemin ve örgütsel süreçlerin onların yeteneklerini geliştirmek için yatırımları sürdürmenin zor olduğunu tespit etmişlerdir. Bir işletmenin uzun dönemde işletme içi süreçleri başarılı bir biçimde devam ettirerek ve hasta hizmet performansını istikrarlı bir biçimde üst düzeylerde tutarak finansal performansını arttırabilmesi, işletmenin öğrenme ve gelişme kabiliyetine bağlıdır (Walker ve MacDonald, 2001). Öğrenme ve gelişme performansı, kurumsal performans karnesinin dördüncü ve son boyutunu oluşturmaktadır ve aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi teşvik etmektedir.

Öğrenme ve gelişme performansı aynı zamanda yatırımların yalnızca maddi varlıklardan oluşmadığını, bunun yanı sıra işletmeye altyapı sağlayan personel, sistem ve süreçler gibi maddi olmayan varlıklardan da meydana geldiğini vurgulamaktadır (Welz, 2007: 12). Bu boyutta vurgulanan unsurlar, işletmelerin, hissedarları için gelecekte değer oluşturma kapasitesine sahip olup olmadıkları durumudur (Amaratunga vd., 2000: 72). Öğrenme ve gelişme perspektifinde, *uzun*

vadeli bireysel ve örgütsel öğrenme görevleri nelerdir? ve kurumun vizyonu gerçekleştirilmesine hangi yenilikler yardımcı olabilir? sorularının cevapları aranmaktadır. Bu perspektifte kullanılan stratejik hedefler; kariyer planları, kariyer yolları geliştirme, finansal ve finansal olmayan teşvik sistemi, şirket için gerekli olan gelecekteki becerilerin tanımlanması ve yönetim ve personel odaklı eğitimler dikkat çekmektedir. Bu dört perspektif arasındaki ilişki, perspektiflere bağlı göstergeler kadar önem taşımaktadır (Ban vd., 2013: 166).

Öğrenme ve gelişme performansı, personelin yeteneğini, bilgi sistemlerini ve işletmeyi yönlendirmek için gerekli bölümleri ve yenilikleri örgüte uyarlamaya yardımcı olacak faaliyetleri kapsamaktadır. Süreçlerin başarısı ise yetenekli ve motive olmuş bir personele ve doğru ve zamanında elde edilmiş bilgiye dayanır (Huang, 2009: 211). Öğrenme ve gelişme perspektifi örgütsel amaçların başarılmasına yardımcı olmak için; çalışanların (*beceri, yetenek, bilgi ve eğitim*) yeteneklerini, bilgi sistemlerinin (*sistemler, veri tabanları ve ağlar*) kalitesini ve örgütsel uyumun (kültür, liderlik, uyum ve takım çalışması) etkilerini denetler ve inceler. Bu iç süreçler, ancak yetkin ve yetenekli, doğru ve zamanında bilgi sağlayan ve etkili liderlik tarafından yönlendirilen çalışanlar tarafından yönlendiriliyorsa, başarılı olacaktır. Aynı zamanda kaliteli ürün ve hizmetlerin üretimine ve dağıtımına ve sonunda da başarılı finansal performansa yol açacaklardır (Gekonge, 2005). Aynı zamanda öğrenme ve gelişme performansı boyutu, diğer üç boyutun başarıya ulaşmasını sağlayan en önemli boyuttur. Bu boyut kurumun gelecekteki performansını daha güçlü ve sürdürülebilir kılan özellikleri içermektedir (Niven, 2003: 140).

Özetle öğrenme ve gelişme boyutu, diğer boyutlarda hedeflenen noktalara ulaşmak için ihtiyaç duyulan altyapının tanımlandığı ve oluşturulmaya çalışıldığı bir süreç olarak görülmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu diğer boyutların hedeflediği noktalara ulaşmak için gerekli insan gücünü, nitelikleri, araç-gereçleri ve teknolojiyi örgüte sağlamaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutu sadece işletmenin ürünlerinin ve hizmetlerinin nasıl geliştirilebileceği ve işletmenin performansının nasıl ölçülebileceğiyle değil, aynı zamanda işletmenin insan kaynaklarının nasıl uzun vadeli sağlanabileceğiyle de ilgilenmektedir (Goodpasture, 2009: 41).

3.1.7. Kurumsal Performans Karnesinin İşleyişi ve Uygulama Süreci

KPK, finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme/gelişme isimli dört perspektifi kapsayan bir dizi bağlantılı performans ölçüsü önermektedir. Ayrıca ölçü birimleri geliştirir, veri toplar ve bu perspektiflerin her birine göre analiz eder (Niven, 2006). Strateji, temel olarak örgütsel hedeflere nasıl ulaşılacağına dair bir teoridir. Bu misyondan ve değerlerden strateji dünyasına geçiş olarak nitelendirilmektedir. Strateji, rakiplerinkinden farklı seçilmiş bir dizi aktiviteyi müşteri değeri üretmek için harmanlamayı kapsar. Bir araç olarak dengeli puan kartı bu stratejik yönü yansıtmaktadır (Mbugi, 2015, 27). KPK bir stratejik yönetim sistemi olarak işletmelerde stratejik kontrol sistemi şeklinde görev yapmakta ve bireysel hedefleri kurumsal stratejilerle aynı hedefe yönlendirmektedir. Stratejik kontrol sistemine temel oluşturan kurumsal performans karnesi, stratejileri dört aşamada harekete geçirmektedir. Bu aşamalardan birincisi vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması (*işletmenin vizyonunun ve stratejilerinin açıklanması*), ikincisi iletişim ve bağlantı (*stratejik amaçların işletme içinde çalışanlara duyurulması*), üçüncüsü planlama ve hedef belirleme (*planlamanın ve hedef belirlemesinin yapılması*), dördüncüsü ise stratejik geribildirim ve öğrenme (*stratejik geribildirim sağlanması*) şeklinde nitelendirilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 10-18). Kurumsal bir karne geliştirme süreci, üst yönetimin örgütsel stratejilerini belirli stratejik hedeflere dönüştürmesiyle başlar. Bu, organizasyondaki yöneticilerin vizyon ve strateji ile ilgili bir anlayışa sahip olmalarını sağlar. Vizyon tüm çalışanlara açık bir şekilde iletilir amaçlar ve hedefler şeklinde bildirilir (Olve, 1999). Aynı zamanda etkin bir puan kartının, kuruluşun stratejik hedeflerini temsil etmek için üst yönetim tarafından seçilen bazı ölçümleri de vardır (Albright vd., 2010). Kurumsal performans karnesi; üretimden hizmet sektörüne, büyük işletmelerden küçük organizasyonlara ve kamudan özel sektöre kadar neredeyse tüm sanayi ve endüstri sektörlerinde uygulanmıştır (Giannopoulos vd., 2013). Başlangıçta, KPK çerçevesinin uygulanması, değer üretmek için maddi olmayan duran varlıkları kullanan kuruluşlar için daha uygun olarak görülmekteydi (Kaplan ve Norton, 1992). Bununla birlikte, KPK'nın konseptinin sürekli revize edilmesi, onun uygulanmasını daha da genişletmiştir (Madsen ve Stenheim, 2014).

Basu vd. (2009) KPK'nın çok paydaşlı büyük bir kamu altyapı projesinde (*Heathrow Havalimanı'nın genişleme projesi*) uygulanmasını incelemiştir. KPK, proje yöneticilerine esneklik sağlaması, performans hedeflerini projenin hedefine göre gözden geçirmesi ve müşterilerin isteğine göre değiştirmesi nedeniyle benimsenmiştir. KPK'nın uygulanması başarılıyken, onun proje yönetimine uygulanabilirliği hakkındaki kritik konular daha da artmıştır. Bir işletme organizasyonundan farklı olarak, bir projenin başarısı tedarikçiler, civar toplulukları ve çevreye bağlıdır. Dört kategori de tipik bir proje yönetiminde özet konulara işaret eder. Uygulama böylece KPK kavramında önemli değişiklikler gerektirmiştir. Bazı temel göstergeler; öğrenme ve büyümeden, *kararlaştırılan denektaşları* (bazı finansal ölçümleri içerir) ve “planlanan ve denetlenen işlerin doğrulanması” (yönetici eğitimini içerir) olarak değiştirilmiştir (Awadallah ve Allam, 2015: 93). KPK'nın yeniden kavramsallaştırılması, dört kategorinin KPK tarafından algılanan tek yönlü doğrusal bir ilişki yerine çapraz bir referans vermesi nedeniyle zor olmuştur. Diğer sınırlama ise, tedarikçilerin ve diğer kilit paydaşların, özellikle projenin başarısının anahtarı olan hükümeti ve çevreyi hariç tutmasıydı (Awadallah ve Allam, 2015: 94). Shadbolt vd. (2003), KPK'nın küçük ölçekli kuruluşlara stratejik bir yönetim aracı olarak uygulanmasını incelemişlerdir. Çalışma, KPK'nın uygulanabilirliğini ve küçük ölçekli kuruluşların başarısını geliştirme üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma, KPK'nın uygulanmasının başarısızlıktan kaçınmak için küçük ölçekli kuruluşlara yardımcı olduğunu ve dış etkenleri öğrenme ve büyüme perspektifine, iç süreçleri ise finansal perspektife bağlayarak, performansı geliştirdiği tespit edilmiştir.

Etkili performans karnesi uygulamaları, sadece genel ölçütler göz önünde bulundurularak işletme stratejilerinin dört kategoriye göre gruplandırılması değildir. Etkili bir performans karnesinin, örgütün özelliklerine uygun hale getirilmesi ve işlevsel konularda stratejiyi tanımlaması gerekmektedir. Çünkü bir performans karnesinin doğru biçimde, gerektiği gibi hem çıktıları hem de bir çalışma biriminin stratejisinin performans yönlendiricilerini iletip iletmediğinin kontrolü onun duyarlılığı ve açıklığı anlamına gelmektedir (Ensari, 2005: 92).

3.1.8. Kurumsal Performans Karnesinin Hastanelere Uygulanması

Sağlık sistemleri ve sağlık hizmetleri çok sayıda paydaşı olan kompleks yapılar oldukları için, sağlık kurumlarında performansın ölçülmesi, farklı paydaş gruplarının değerlerini, beklentilerini ve gereksinimlerini yansıtması açısından tanımlanması gereken bir konudur (Shaw, 2003: 5). Bunun yanı sıra sağlık sektöründe artan maliyetler, sigorta şirketlerinin etkinliği, iş hayatındaki baskılar, artan rekabet ve bunun aksine sağlık harcamaları için ayrılan hükümet fonlarındaki kesintiler, hastane yönetimini performans ve verimlilik ölçümü yapmaya zorunlu hale getirmiştir (Walker ve Dunn, 2006: 108). Yaşanan bu değişimlerden ve gelişmelerden dolayı da sağlık kurumları gerek kurumsal, gerekse poliklinik düzeyde performanslarını iyileştirmek için stratejik bir yaklaşım içerisine girmişlerdir ve kurumsal performans karnesi yönetim sistemini kullanarak rekabette ayakta kalma ve büyüme girişimlerinde bulunmaya başlamışlardır (Health Resources ve Services Administration, 2005: 5- 6).

Balanced Scorecard'ın ilk yazısı 1992'de Kaplan ve Norton tarafından yayınlanmıştır (Kaplan ve Norton, 1992). O zamandan beri, Balanced Scorecard'ın kullanımı çarpıcı biçimde bir stratejik yönetim sistemi olarak büyümüştür ve şu anda uluslararası olarak çok iyi bir şekilde tanınmıştır. Her boyutta ve türde özel, kar amacı gütmeyen ve kamu sektörü kuruluşlarında kullanılmaktadır. Örneğin, Bain ve Company 2008'de, geniş bir endüstri yelpazesinde bulunan şirketlerden gelen 1.430 uluslararası yöneticinin katıldığı küresel bir ankette, Balanced Scorecard'ın en çok kullanılan 25 yönetim aracının altıncısı olduğu belirtilmiştir (Rigby ve Bilodeau, 2009). Aynı araştırma, Balanced Scorecard yönetim aracının, sekizinci en yüksek memnuniyet derecesine (3.83/ 5.00) sahip olduğunu ve tüm dünyadaki bölgelerdeki ankete katılan şirketlerin yaklaşık % 50'si veya daha fazlası tarafından kullanıldığı tespit edilmiştir. İlginç bir şekilde, en yüksek düzeyde memnuniyet oranı sağlık hizmetlerinde bulunmuştur. Harvard Business Review tarafından son yetmiş beş yıldaki en önemli yönetim fikirlerinden biri olarak da alıntılanmıştır (Meyer, 2003).

Etkin sağlık hizmeti sunumunun güvenli, kanıta dayalı ve yüksek kalitede hasta odaklı bakım sağlamayı içerdiği, yaygın olarak kabul edilmektedir. Bunu başarmak, dünyadaki tüm sağlık sistemleri için büyük bir mücadele gerektirmektedir.

Sağlık sektöründe Balanced Scorecard'ın uygulanmasında görev alan çoğu kişi, diğer sektörlerde uygulama ile karşılaştırıldığında çok sayıda ortak bir unsurun var olduğu görülse de, ayrıca sağlık sektöründe bazı benzersiz zorlukların olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu, sağlık hizmetlerinin en karmaşık sektör olmasa bile, en iyi sektörlerden biri olarak kabul edildiğinden dolayı şaşırtıcı bir durum olarak görülmemektedir (Nelson vd., 2001: 18).

Kapsamlı bir inceleme sonucunda Zelman vd. (2003), Balanced Scorecard'ın hem kar amacı güden hem de kar amacı gütmeyen sağlık hizmetleriyle ilgili tüm alanlarda tanıtıldığını göstermişlerdir. Stratejik yönetim için kurumsal düzeyde sadece Kurumsal Karnesi kullanılmamıştır, aynı zamanda bir hastane konsorsiyumu boyunca performans ölçümlerinin yanı sıra; sağlık sektöründe sağlık programlarının, bakım ve iyileştirme projelerinin, akreditasyonun, klinik yolların ve performans ölçümlerinin değerlendirilmesinde de aynı çerçeve kullanılmıştır (Zelman vd., 2003).

Yenilikçi ve yetenekli bir yönetim ekibinin elinde, Balanced Scorecard'ın temel yönetim yaklaşımlarından biri olarak kullanılması, bu zorlukların ele alınmasında büyük bir etki ortaya koymaya yardımcı olabilir. Sonuç, toplum sağlığı ve refahındaki gelişmeler ile birlikte yüksek kaliteli hasta bakımının sağlanmasıdır. Bu tür sonuçlar, Balanced Scorecard'ı başarıyla uygulayan sağlık kuruluşlarının uluslararası vaka çalışmalarında belgelendirmiştir. Balanced Scorecard, bir dizi endüstri tarafından oldukça hızlı bir şekilde ele alınırken, başlangıçta sağlık hizmetlerine nispeten daha yavaş girdiği görülmüştür. Kocakülâh ve Austill'in (2007) bunun temel nedenini, sağlık kuruluşlarının geleneksel olarak yoğun bir şekilde finansal olmayan istatistiklerin kullanımı üzerinde odaklandığı ve ayrıca, birçoğunun zaten Balanced Scorecard gibi araçlara sahip olduklarına inandıklarını düşündüklerinden kaynaklandığı olarak belirtmiştir.

Atlanta'da (ABD) bulunan Emory Hastanesi, bağımsız bir işletim sisteminden entegre bir sağlık sistemine geçerek büyük bir yapısal değişim geçirmiştir. Balanced Scorecard'ı entegre bir sistem kurmaya yardım etmek için kullanmanın, yeni sisteme geçişteki başarının anahtarlarından biri olarak nitelendirmişlerdir (Bloomquist ve Yeager, 2008).

Tayvan'da, akredite bir tıp merkezi ve 2.149 yataklı eğitim-araştırma hastanesi olan Mackay Memorial Hastanesi, 2001 yılında Balanced Scorecard'ı rekabet avantajını artırmak için uygulamıştır. Uygulama neticesinde, BSC'nin hizmetlerini farklılaştıracak ve daha fazla iş çekecek stratejik bir yaklaşım sergilemelerine yardımcı olan en iyi pratik uygulama aracı olduğunu tespit etmişlerdir ve aynı zamanda her düzeydeki personel ve kilit paydaşlar arasındaki iletişimi ve işbirliğini geliştirdiğini görmüşlerdir (Chang vd., 2008).

Balanced Scorecard, tıbbi departmanlarla ilgili tıbbi klinikte ve Högländ Hastanesi'nde (İsveç), kaliteyi geliştirme amaçlı finansal kontrol ile klinik personel yetkinliğinin geliştirilmesini birleştiren bir yönetim aracı olarak sunulmuştur (Aidemark ve Funck, 2009). Bununla birlikte Balanced Scorecard, ilk olarak St Vincent'in Özel Hastanesinde (Sydney, Avustralya) hemşirelik müdürlüğünde hasta ve personel için daha iyi sonuçlar elde etmek amacıyla klinik yönetimi iyileştirmede bir çerçeve olarak ortaya konulmuştur. Yine bu denemenin başarısı nedeniyle, daha sonra tüm hastane genelinde uygulama genişletilmiştir (Aguilera ve Walker, 2008).

Brigham ve Faulkner Hastaneleri Boston'da (ABD) dünyaca ünlü bir eğitim ve araştırma hastanesidir ve bu hastanede Balanced Scorecard, performans konusunda güvenilir bir bilgi kaynağına sahip olmalarına yardımcı olmak için 2001 yılında tanıtılmıştır. Onlar ayrıca, hemşirelik kıtlığı da dâhil olmak üzere bir takım büyük zorlukları ele almak ve sosyoekonomik statüden bağımsız olarak tüm hastaların yüksek kaliteli sağlık bakım hizmeti almasını sağlamak amacıyla bu mekanizmanın uygulanmasını tercih etmişlerdir (Gottlieb, 2008).

St Mary's/Duluth Kliniği Sağlık Sistemi, geleneksel sağlık hizmeti stratejisi yöntemlerinin işe yaramadığını ve sağlık hizmetleri dışında yeni bir yaklaşımı benimsemeleri gerektiğini anladıktan sonra KPK'yı tanıtmışlardır ve uygulamaya başlamışlardır (McDonald, 2012: 5). Mackay Memorial Hospital Tayvan'da yapılan bir çalışmada, sağlık hizmetlerinde KPK uygulamaları ile ilişkilendirilmiş ya da bunlardan elde edilmiş olduğu düşünülen niteliksel ve niceliksel faydaların olduğu belirtilmiş ve bunlar; organizasyonun tüm seviyelerinde odaklanma ve uyumlaştırma, strateji haritaları sayesinde yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin maddi olmayan

büyük yatırımlara karar vermelerini hızlandırmasına olanak tanınması ve performans sonuçlarındaki iyileştirmeler olarak sıralanmıştır (Chang vd., 2008).

Medical Clinic at Högländ Hospital-Sweden’de yapılan başka bir çalışmada sağlık hizmetlerinde Dengeli Scorecard uygulamalarının; hasta bakımında ve sonuçlarda kalite iyileştirmelerinin olduğu, bir ölçüm kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesine olanak tanıdığı ve klinisyenler ve yönetim arasında vizyon ve strateji konusunda yeni bir diyalogun oluşmasına zemin hazırladığı görülmüştür (Aidemark ve Funck, 2009).

St Mary's/ Duluth Kliniği Sağlık Sistemi’nde yapılan çalışmada kurumsal performans karnesi uygulamalarının; açıkça tanımlanmış hedefler sayesinde yönetimin ve klinisyenlerin hesap verebilirliğini arttırdığı, hasta memnuniyetini yükselttiği, finansal performansta pozitif dönüşlerin sağlanmasına neden olduğu, iletişimi geliştirdiği ve örgütsel uyumu arttırdığı tespit edilmiştir (Johnson, 2002).

Benzer şekilde Duke Children’s Hospital’da kurumsal performans karnesi uygulamalarının; hasta memnuniyetini %18 arttırdığı, hastanede ortalama kalış süresini %23 azalttığı, hastaneye geri kabul oranı %7’den %3’e düşürdüğü, personel çıkarmadan dört yıl içerisinde maliyette 29 milyon dolar civarında düşüş sağladığı ve hastanedeki tüm görevlerin yerine getirilmesini sağladığı bulunmuştur (Meliones, 2001).

Görüldüğü gibi sağlık kurumları, kurumsal performans karnesini stratejik yönetimin ötesinde bir uygulama aracı olarak görmektedirler. Sağlık kurumları için kurumsal performans karnesinde yaygın olarak kullanılan perspektiflerin kalite, sonuçlar ve giriş olduğu vurgulanmıştır (Zelman vd., 2003: 12). Kurumsal performans karnesi, sağlık sektöründe ve sağlık hizmetlerinde her ne kadar geçici bir durum olarak ortaya çıkmış olsa da, stratejik planlamada kalıcı bir yer edinmiştir (Walker ve Dunn, 2006: 91).

3.1.9. Girişimci Kişilik Özellikleri ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişki

Firmanın üstün performans gösterebilmesi, her işletmenin temel hedefidir ve her işletme olağanüstü bir performans elde etmek için çabalar. Herhangi bir işletmenin üstün performansı olmadan, bir organizasyon hayatta kalmaz. Dolayısıyla, işletmelerin başarılarına yön veren faktörleri belirlemek ve bir firmanın başarısına katkıda bulunan faktörlerin etkisini araştırmak çok önemlidir. Mevcut çalışmalar, çeşitli faktörlerin firmanın performansına etki ettiğini göstermiştir (Sajilan vd., 2015: 36). Benzer şekilde önceki araştırmalar, işletmelerin üstün performanslarına katkıda bulunan çeşitli faktörleri belirlemişlerdir. Bazı araştırmacılar hükümet politikaları gibi dış faktörlere daha fazla önem verirken; öte yandan, birçok araştırmacı ise, girişimcinin sahip olduğu özellikler gibi içsel faktörlerin önemini ortaya koymuştur (Sajilan vd., 2015: 37).

Girişimcilik alanında yapılan birçok çalışma; farklı araştırma amaçlarına göre farklı soruları, teori bakış açılarını, yöntemleri ve analiz birimlerini kullanmaktadır. Churchill ve Lewis (1986)'e göre ise girişimcilik alanında yapılan pek çok çalışma, girişimcinin kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra Gartner ise (1988), girişimciliğin anlaşılabilmesi için girişimcinin kişisel özelliklerinin anlaşılmasının tek başına yeterli olmadığını iddia etmiştir.

Girişimci kişiliğin kökleri stratejik yönetim anlayışına dayanmaktadır (Morris ve Paul, 1987; Becherer ve Maurer, 1997). Stratejik yönetim anlayışı geliştikçe de, yöneticilerin girişimsel davranışları daha da önem kazanmaya başlamıştır (Lumpkin ve Dess, 1996). Son yirmi yıldır araştırmacılar girişimciliğin firmalar için neden bu kadar önemli olduğunu araştırmışlardır ve bunun neticesinde; firmaların sürekli değişen rekabetçi baskılara, müşteri beklentilerine ve teknolojik gelişmelere göre ayak uydurmaları gerektiği sonucuna varmışlardır (Ramachandran vd., 2006).

Diğer taraftan Zhao vd. (2010: 381) girişimci kişiliğin, iş dünyasındaki girişimcilerin girişimcilik ruhunun ortaya çıkışında ve başarısında rol oynadığını belirtmişlerdir. Eriksson ve Li (2012: 1), girişimci özelliklerin küçük ve orta ölçekli işletmelerin iş başarısı üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğunu

bulmuşlardır. Davis vd. (2013: 148), girişimcilik davranışlarının çeşitli yönlerinin firma performansı üzerinde farklı bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir.

Yazında girişimci kişilik özelliklerinin, işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan (Frese vd., 2002; Pearson ve Chatterjee, 2001) veya girişimcilerin demografik özelliklerine vurgu yapan birçok çalışma mevcuttur (Bates, 1995; Davidsson, 1995). Bunun yanı sıra işletmelerin performansında; demografik faktörler, bireysel geçmiş deneyimler, kişisel özellikler, girişimci oryantasyonu ve girişimci gönüllülüğü içeren girişimcilerin özelliklerinin önemli bir rol oynadığını gösterilmiştir (Kristiansen vd., 2003; Westerberg ve Wincent, 2008; Islam vd., 2011; Moorthy vd., 2012; Sarwoko vd., 2013).

Kristiansen vd. (2003), yaş ve cinsiyet gibi demografik faktörler ile eğitim ve önceki iş tecrübesi gibi bireysel faktörlerin firma performansına etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Westerberg ve Wincent (2008), dış deneyim ile öz yeterlilik girişimci özelliklerinin, firma performansını güçlü bir şekilde etkilediğini gözlemlemiştir. İslam vd. (2011), bir yöneticinin demografik ve bireysel özelliklerinin firma performansını etkilediğini gözlemlemiştir. Moorthy vd. (2012) beceriler ve deneyimlerle birlikte etkin bir girişimciliğin, iş performansında rekabet gücü ile birlikte yüksek bir inovasyona yol açacağını bulmuşlardır. Sarwoko ve diğ. (2013), girişimcilik özelliklerinin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gözlemlemiştir.

Bir girişimci sürekli olarak risk almalı, yenilikçi olmalı ve proaktif olmalıdır. Geçmiş literatür, girişimcilik karakterizasyonu ile firma performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Keh, vd., 2007; Lee ve Penning, 2001; Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra ve Covin, 1995). Ancak tartışmalar, sadece girişimcilik özellikleri araştırmaları ile sınırlı kalmıştır (Covin vd., 2006). Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik özellikleri ile performans arasındaki ilişkinin karmaşıklığına dikkat çekmiş ve girişimcilik özellikleri ile performans arasındaki ilişkinin konuya özel olduğunu belirtmiştir. Başka bir deyişle, girişimci özellikler ile firma performansı arasındaki ilişkinin derecesi, dış çevre ve organizasyon içi süreçlerinden etkilenmektedir. Cooper (1998), bir işletmenin kurucusu ile aynı işletmenin performansı arasında da bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir.

Son zamanlarda, girişimcilerin ve yöneticilerin özelliklerinin firmanın performansını doğrudan etkilediği açıkça vurgulanmıştır (Switzer ve Huang, 2007; Adams vd., 2005) Bazı çalışmalar ise, kritik iş başarısı faktörlerini tanımlamaya çalışmışlardır (Bahari vd., 2017). Buna dayanarak Dollinger vd., işletmelerin başarısı için kritik başarı faktörleri olarak öne sürülen ve atıfta bulunulan unsurların, girişimcinin özellikleri olduğunu belirtmişlerdir (Gaskill vd., 1993; Dollinger, 1999).

Girişimcilik özelliklerinin Ürdün kurumlarında iş performansını nasıl etkilediğini araştırmak amacıyla yapılan bir çalışmada, araştırmanın sonuçları girişimci özelliklerinin performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Abood vd., 2014). Başka bir çalışmada, 2004 ve 2009 yılları arasında Vietnam'daki Mekong Nehri Deltası'nda faaliyet gösteren 807 özel firma üzerinde anket uygulanarak girişimcilik özelliklerinin, firma performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma neticesinde girişimcilik özelliklerinin firma performansı ile doğrudan ilişkili olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra eğitim düzeyi yüksek olan ve daha yüksek düzeyde informal eğitim alan girişimciler ile yüksek firma performansı arasında güçlü bir ilişki saptanırken; girişimcinin riskten kaçınma davranışları ile firma performansı arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır (Tu ve Diem, 2016).

Suwachananont ve Apibunyopas (2016) tarafından yapılan ve girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmanın sonuçlarına göre; girişimcinin proaktif olması, risk alma eğiliminde olması ve yenilikçilik eğiliminde olmasının; iş büyümesi, hizmet yeniliği ve ciro ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada girişimcinin yenilikçilik eğiliminde olma özelliği, hizmet inovasyonu ile en olumlu düzeyde ilişkiye sahip girişimcilik özelliği olarak bulunmuştur.

Girişimcilik özelliklerinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsal performansına etkisini belirlemek amacıyla Nijerya'da yapılan bir çalışmada da, girişimci özelliklerinin, girişimci yeterliliğinin, girişimci odaklılığının ve girişimci eğitim düzeyinin; küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Akeem ve Adekanmbi, 2016). Benzer şekilde girişimci kişilik özelliklerinin küçük işletme başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymak için Ürdün'deki 66 adet Tıbbi Aletler Malzeme Kuruluşu

sahipleri ve yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmaya göre; girişimci kişilik özelliklerinin, küçük işletme başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Abdulwahab ve Al-Damen, 2015).

Karunanithy ve Jeyaraman (2013) tarafından yapılan çalışmada, girişimci kişilik özellikleri ile kurumsal gelişme arasındaki ilişki değerlendirilmiş ve bunun sonucunda küçük işletme girişimcilerinin özelliklerinin kurumsal gelişme ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Kenya'nın Kuzey Rift bölgesinde Sambu ve Kihara (2015) tarafından yapılan bir çalışmada; girişimci kişilik becerilerinin, öğrenme kurumlarının performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve girişimci özelliklerin öğrenme kurumlarının performansını belirlediği tespit edilmiştir.

Girişimcilerin kişilik özelliklerinin gelişmekte olan bir ülkedeki küçük ve orta ölçekli firmaların performansına olan etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; başarıya gereksinim duyma, kontrol odaklılık eğiliminde olma ve öz-yeterlilik eğiliminde olma girişimci kişilik özelliklerinin, kendi aralarında ve çalışılan firmaların performansı ile olumlu ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Oyeniye ve Adeniji, 2010). Girişimcilik yöneliminin aracılık rolünü dikkate alarak yapılan benzer bir çalışmada da, girişimcilerin demografik özellikleri ile kişilik özelliklerinin firmaların kurumsal performansları üzerinde pozitif bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur (Sajilan vd., 2015).

3.2. Sağlık Hizmetlerinin Yapısı

Sağlık hizmetleri, insan sağlığına zarar veren çeşitli etmenlerin yok edilmesi ve toplumun bu etmenlerin etkilerinden korunması, hastaların tedavi edilmesi ve bedensel ve ruhsal yetenek ve becerileri azalmış olanların da rehabilite edilmesi için yapılan hizmetlerin bütünüdür (Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Sağlık Bakanlığı Yönergesi md.4b). Dünya Sağlık Örgütü'ne göre sağlık hizmetleri; belirli sağlık kuruluşlarında, değişik tip sağlık personelinden yararlanarak toplumun gereksinim ve isteklerine göre değişen amaçları gerçekleştirmek ve böylece kişilerin ve toplumun sağlık bakımını her türlü koruyucu ve tedavi edici etkinliklerle

sağlamak amacıyla ülke çapında örgütlenmiş kalıcı bir sistemdir (World Health Organization 2000).

Sağlık hizmetleri; fiziksel sağlığı geliştirmek, sürdürmek ve eski haline getirmek isteyen örgütleri, insanları, kurumları ve aktörleri içeren karmaşık bir sistemdir (World Health Organization, 2002). Dünyanın her yerinde bugün sağlık hizmeti sunumu hızla değişmektedir. Her ne kadar tıbbi teknolojideki gelişmeler, hastalıkların ve tedavilerinin daha iyi anlaşılmasına yol açmış olsa da, sağlık hizmetlerinin sunumunun etkinliği, güvenliği ve ortak etkinliği karşılaştırmalı olarak hala yeterince gelişmemiştir (Rouse, 2008). Bu gelişme eksikliği, özellikle sistem içindeki karar alma konusunda dikkat çekmiştir. Sağlık hizmetlerinde karar vermek, karmaşıklığı nedeniyle zordur, ancak yüksek riskler nedeniyle çok önemlidir. Çünkü doktorlar, hastalarının hayatları tehlikedeysen hızlı bir şekilde doğru hareket tarzını seçmeli ve hastane liderleri sürdürülebilir gelir elde ederken aynı zamanda sınırlı kaynaklarla kaliteli bakım da vermelidirler. Bununla birlikte politika yapıcılar rekabet önceliklerini anlamalı, mevcut mevzuata uymalı ve kıt kaynaklar için rekabeti yönetmeli ve tüm sağlık sistemini etkileyen politikaları tasarlamalıdır. Sistem mühendisliği gibi disiplinlerin, sistematik tasarım deneyimi, karmaşık sistemlerin analizi ve geliştirilmesi konularında sağlık sistemi performansını geliştirmek için gerekli olduğu öne sürülmüştür (Grossmann vd., 2011).

Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun sağlık hizmetlerini, insan sağlığına zarar veren çeşitli faktörlerin yok edilmesi ve toplumun bu faktörlerin tesirinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedeni ve ruhi kabiliyet ve melekeleri azalmış olanların işe alıştırılması (rehabilitasyon) için yapılan tıbbi faaliyetler, şeklinde tanımlamaktadır (Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun md.2). Başka bir ifadeyle sağlık hizmetleri, genel olarak sağlığın korunması ve hastalıkların tedavisi için, çeşitli sağlık kurum ve kuruluşlarında değişik tip sağlık personeli tarafından yürütülen çabaların tümü, olarak ifade edilebilir (Fişek, 1985). Kavuncubaşı (2000: 34) ise sağlık hizmetlerini; hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonunun yanı sıra, hastalıkların önlenmesi ve toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetlerin bütünü, şeklinde tanımlamıştır.

Sağlık hizmet sunumunun güçlendirilmesi; çocuk ölümlerini, anne ölümlerini ve HIV/ AIDS, tüberküloz ve sıtmanın yükünü azaltmak için yapılan müdahaleleri içeren sağlıkla ilgili kalkınma hedeflerinin başarılması için çok önemlidir. Sağlık hizmet sunumu veya teslimi; sağlık işgücü, tedarik ve malzeme temini ve finansman gibi sağlık sistemine olan girdilerin derhal çıktısı olarak nitelendirilmektedir. Artan girdiler hizmet sunumunun iyileştirilmesine ve hizmetlere erişimin artmasına kılavuzluk etmelidir. Minimum kalite standardını karşılayan sağlık hizmetlerinin kullanılabilirliğini sağlamak ve bunlara erişimi sağlamak, bir sağlık sisteminin temel işlevleridir (World Health Report 2008). Sağlık hizmeti sunumunu güçlendirmede ilerlemeyi izlemek için, ilerlemenin ölçülebileceği boyutları belirlemek gerekmektedir. Bu boyutlar, sağlık sisteminde iyi bir hizmet sunumunun sekiz temel özelliğini ortaya koymaktadır. Bu ideal özellikler, 2008 Dünya Sağlık Raporunda belirtildiği gibi, temel sağlık hizmetlerine dayanan güçlü bir sağlık sisteminde var olan sağlık hizmetlerinin niteliğini tanımlamaktadır (World Health Report 2008).

Nitelikli bir hizmet sunumu, herhangi bir sağlık sisteminin hayati bir unsurudur. Hizmet sunumu, sağlığın sosyal belirleyicileri de dâhil olmak üzere diğer faktörlerle birlikte, toplum sağlığına temel bir girdidir. Sağlık hizmetlerinin kusursuz bir organizasyonu ve içeriği, bir ülkeden diğerine farklılık gösterecektir, ancak iyi işleyen herhangi bir sağlık sisteminde, hizmet sunumu ağı aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Tanahashi, 1978; Shenghelia, 2003):

- Kapsamlılık: Önleyici, iyileştirici, palyatif ve rehabilitasyon hizmetleri ve sağlığın teşviki ve geliştirilmesi faaliyetleri dahil olmak üzere, hedef nüfusun ihtiyaçlarına uygun kapsamlı bir sağlık hizmetleri yelpazesi sunulmalıdır.
- Ulaşılabilirlik: Hizmetlere, gereksiz bir maliyet, dil, kültür veya coğrafya engeli olmadan doğrudan ve kalıcı olarak erişilebilmelidir.
- Kapsama: Hizmet sunumu, tanımlanmış bir hedef popülasyondaki tüm kişilerin, yani hasta ve sağlıklı olan tüm gelir gruplarını ve tüm sosyal grupları kapsayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Süreklilik: Sağlık hizmet sunumu bireye, hizmetler ağı, sağlık koşulları, bakım düzeyleri ve yaşam döngüsü boyunca bakımın devamlılığını sağlamak için düzenlenmelidir.

- Kalite: Sağlık hizmetleri yüksek kalitededir, yani etkili, güvenlidir, hastanın ihtiyaçlarına odaklanır ve zamanında verilmelidir.
- Kişi merkezliliği: Hizmetler, hastalığın veya finansmanın değil kişinin etrafında düzenlenmelidir.
- Koordinasyon: Yerel bölge sağlık hizmeti ağları; sağlayıcı türleri, bakım türleri, hizmet sunumu düzeyleri ve hem rutin hem de acil durum hazırlıklarına aktif olarak koordine edilmelidir.
- Hesap verebilirlik ve verimlilik: Sağlık hizmetleri, yukarıda belirtilen temel unsurları minimum kaynak israfıyla elde etmek için iyi bir şekilde yönetilmelidir.

Sağlık sektörü liderleri ve sağlık sistemlerini değerlendirmekle görevli politika yapımcılar, ülkelerindeki bu kilit özellikleri değerlendirme yollarını kasıtlı olarak kullanma sürecine katılmalıdırlar. Araştırmacılar, bu önemli boyutlar süresince ilerlemenin zaman içinde değerlendirilmesine olanak sağlayacak yöntem ve önlemleri denemeye devam etmelidir (Tanahashi, 1978).

Yapılan son araştırmalar, sağlık hizmetindeki sorunları çözmek için bir sistem mühendisliği yaklaşımı kullanmanın sağduyulu olduğunu öne sürse de, böyle bir uygulamanın sonuçları hakkında çok az şey bilinmektedir. Sağlık hizmetlerinde; hastane sağlık idaresi eğitimini ve personel gelişimini bilgilendirmek, kararların sonuçlarını etkilemek, hastane iş rolünün gelişimini ve netleşmesini etkilemek ve uygulama sistemleri analizinde teori geliştirmeye katkıda bulunmak için tipoloji kullanılabilir (Awowale, 2017: 1-2).

Dünyadaki sağlık hizmetlerinin bazen çelişkili çıkarları olan birçok paydaşı vardır. En üst düzeyde, sağlık sistemi sağlayıcılar ve tedarikçiler ile ödeme yapanla olmak üzere iki bölüme ayrılabilir. Sağlayıcılar ve tedarikçiler; hastaneleri (doktorlar, hemşireler, yöneticiler ve yardımcı sağlık profesyonelleri), klinikleri, rehabilitasyon merkezlerini, bakımevlerini, araştırma kuruluşlarını, ilaç şirketlerini, eğitimcileri ve ekipman üreticilerini içerir. Bu kuruluşlar sağlık hizmeti vermektedir. Tedarikçiler ise sağlık hizmeti alan alıcılardır ve tedarikçiler arasında işverenler, sağlık hizmeti tüketicileri, hükümet ve sigorta şirketleri yer almaktadır. Bu bileşenler

arasındaki ilişkiler doğrusal değildir, aslında, sağlık hizmetleri karmaşık bir uyarlanabilir sistem olarak tanımlanmıştır (Rouse ve Serban, 2014).

Karmaşık bir uyarlanabilir sistem, her zaman beklenmeyen şekilde hareket etme becerisine sahip, bireysel bileşenlerin bir araya getirilmesidir. Bileşenlerin eylemleri birbirine bağlıdır ve bu nedenle, bileşenlerin eylemleri diğer bileşenlerin koşullarını değiştirebilir (Plsek, 2001). Örneğin, sağlık sistemi, sistemlerin sistemlerini içermektedir. Daha önce belirtilmiş olan hastaneler, bakım evleri ve tüm diğer sağlayıcılar; hastalar, hasta aileleri ve devletle doğrusal olmayan ve farklı ölçeklerde etkileşime girerler ve çoğu zaman istenmeyen sonuçlar doğururlar. Bu sonuçlar advers ilaç reaksiyonlarını ve yeniden hastaneye yatışları içerir (Lipsitz, 2012).

Sağlık hizmetleri; bakım koordinasyonu, maliyet, güvenlik, verimlilik ve değer gibi birçok yönden düşük performans göstermektedir (Grossman, 2011). Bilgilerin paylaşılma yeteneğinin artmasına izin veren teknolojiye rağmen, tıbbi bilgilerin paylaşılması zor olmaktadır. Koordinasyon eksikliği; kaçınılmaz ve gereksiz test prosedürlerine, hastaneye yeniden kabul edilmeye ve sağlık hizmet sağlayıcılarının bir kısmında zaman ve kaynak israfına yol açmaktadır. Amerikan Kadın Hastalıkları ve Doğum Dergisi tarafından yapılan bir araştırmada, gereksiz ve zararlı prosedürlerin maliyetinin yılda yaklaşık 1 milyar dolar olacağını tahmin edildiği belirtilmiştir (Robinson vd., 2010). Ulusal bir çalışma, hastaların sadece bazen doğru tedaviyi aldıklarını tahmin etmektedir (McGlynn vd., 2003).

Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılmasında hizmetler, sunuluş biçimine göre birinci, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Sağlık hizmetlerinin bu şekilde basamaklandırılmasındaki temel amaç, sağlık hizmeti tüketicilerinin hangi tür tedaviye ihtiyaç duyduğunu önceden belirleyerek sağlık ekonomisinde kaynak israfının önüne geçmektir (Macinko vd., 2003: 4). Birinci basamak sağlık hizmetleri, sağlık hizmeti tüketicilerinin sağlık sistemine ilk giriş aşamasında aldıkları hizmetlerin bütününe ifade eder (Yerebakan, 2000: 22). İkinci basamak sağlık hizmetleri, birinci basamak sağlık hizmetlerinin hastalığı tedavi etmekte yetersiz kaldığı durumlarda hastalıkların teşhis ve tedavilerinin yapıldığı, genellikle yataklı tedavi kurumlarının sunduğu hizmetleri içermektedir (Musgrove

vd., 2002: 141). Üçüncü basamak sağlık hizmetleri ise, yataklı tedavi hizmeti veren herhangi bir sağlık kuruluşunda tedavisi gerçekleştirilemeyen, özel uzmanlık gerektiren hastalıkların tedavisi için kurulmuş, sağlık kurumlarının sunduğu sağlık hizmetlerini ifade etmektedir (Sürmen, 1991: 22).

3.2.1. Sağlık İşletmeleri Olarak Hastanelerin Tanımı

Sağlık sistemi içerisinde yer alan hastaneler, topluma çeşitli sağlık hizmeti sunan ve sağlıklı bir toplum oluşmasında önemli rol oynayan hizmet işletmeleridir (Özkan, 2003). Bununla birlikte hastaneler, bireylere doğrudan doğruya sağlık hizmeti sunan, hastalıkların teşhis ve tedavisinde yakından ilgilenen ve birçok işlevler üstlenen kurumlardır (Özdemir, 2001: 1277). Tıp biliminde ve teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak hastaneler de hızla değişmiş, önemi giderek artmış ve ülkelerin sağlık harcamalarının büyük bir bölümünü tüketen sosyo-ekonomik kurumlar haline gelmiştir (Felstein, 1968: 68). Hastaneler, hasta popülasyona sağlık hizmeti sunan, hastaların acılarının giderildiği, hastalıklarının gözlemlendiği, görüntülendiği, tedavi edildiği ve dolayısıyla hastaların yaşam kalitesinin yükseltildiği organizasyonlardır (Langabeer ve Napiewocki, 2000: 3).

Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'ne (YTKİY) göre hastaneler; *hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta veya yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar* şeklinde tanımlanmaktadır (Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, mad. 4). Dünya Sağlık Örgütü ise hastaneleri, *tanı, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar* şeklinde tanımlamaktadır (WHO, 1965).

Hastaneler, halka tedavi edici, koruyucu ve ayaktan sağlık bakım hizmetleri sunan ve aynı zamanda sağlık çalışanları ve araştırmacılar için eğitim merkezi olan tıbbi ve sosyal organizasyonların bütünüdür (Gilder vd., 1957). Akar ve Özalp (2000: 58) hastaneleri kısaca, *her türlü sağlık hizmetinin ekonomik ve kesintisiz olarak üretildiği, eğitim, araştırma ve toplum sağlığı hizmetlerinin yürütüldüğü, kâr amacı gütmeyen ve karmaşık, pahalı ve kendine özgü özellikler gösteren birer hizmet*

kuruluşlarıdır olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda bu işletmeler bir hekimin yönlendirme ve gözetiminde tıbbi, cerrahi, kronik veya rehabilite durumlarında bireyin araştırma, teşhis ve tedavisi için gerekli bakım ve hizmeti de sunmaktadırlar (WHO, 1994).

Sağlık sisteminin en büyük unsuru olan hastanelerin etkin ya da etkin olmaması ülkelerin sağlık sisteminin etkinliğini de belirlemektedir (Ersoy vd., 1997: 73). Hastane yönetimi açısından bakıldığında zaman ise hastaneler sadece tıbbi hizmetleri sunan fiziki mekânlar değil, aynı zamanda refah düzeyi, tüketim alışkanlıkları, eğitim durumu, aile yapısı, kültürel düzey, sosyal güvenlik, siyasal sistem ve sağlık politikaları gibi birçok bireysel ve çevresel faktörlerin etkisine açık mekanizmalardır (Kurtulmuş, 1998).

Hastaneler birer sosyal sistemlerdir ve sosyal sistemlerde organizasyonun çevreyle olan ilişkilerine ve organizasyon içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilere ağırlık verilmektedir (Tengilimoğlu vd., 2009). Bunun yanı sıra hastaneler dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek çıktılarının önemli bir kısmını tekrar aynı çevreye ileten, geri bildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir (Schulz, 1976). Bu bağlamda hastanelerin geribildirim mekanizmalarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri açık-dinamik sistemler olabilmelerine bağlıdır (Seçim, 1991: 22).

Bir bütün olarak hastaneler, sistem yaklaşımı çerçevesinde tanımlanabildiği için, hastane içerisindeki diğer hizmet birimleri de birer alt sistem olarak tanımlanmaktadır. Çünkü hastanelerdeki her bir hizmet biriminin hastane işlevlerinin yürütülmesine katkısı olan alt fonksiyonları ve bu alt fonksiyonları gerçekleştirmek üzere bir araya getirilerek organize edilmiş personelleri ve kaynakları bulunmaktadır (Schulz ve Johnson, 1983). Bu nedenle hastaneleri; tıbbi bir kuruluş, ekonomik bir işletme, doktor ve diğer yardımcı sağlık personeline eğitim veren bir eğitim kurumu, bir araştırma birimi ve birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı sosyal bir örgüt olarak nitelendirmek mümkündür (Özcan, 1997: 10). Organizasyon açısından incelendiğinde hastanelerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Seçim, 1991: 19):

- Hastaneler hizmet kurumlarıdır, ürettikleri ürün bakımından hizmet işletmeleri kapsamındadır.
- Hastaneler karmaşık yapıda, açık-dinamik sistemlerdir. Karmaşık olmalarının başlıca sebebi, dış çevrenin ve ürün yelpazesinin karmaşıklığından kaynaklanmaktadır.
- Hastaneler matris yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardır. Hastanelerde yapılan faaliyetlerin tıbbi hizmetler ve hemşirelik hizmetleri gibi gruplandırılması fonksiyonel örgütlenmeyi ifade etmektedir.
- Hastaneler günde 24 saat hizmet veren organizasyonlardır. Hastaneye gelen hastaların tedavisi acillik ve reddedilemezlik özelliği taşıdığı ve hastanedeki bir kısım hastaların sürekli bakım altında tutulması gerektiği için hastanelerde tüm gün boyunca sağlık hizmeti sunulmaktadır.
- Hastaneler personelinin önemli bir kısmı bayanlardan oluşan organizasyonlardır. Bayan personelin bir özellik olarak ele alınmasının temel sebebi ise bayan personeller arasında personel devir hızının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Özetle hastaneler, tedavi hizmetleri ürettiği için bir sağlık kurumu olmasının yanı sıra, tıbbi personel yetiştirdiği için aynı zamanda bir eğitim yuvası, bilimsel deneyler yaptığı için bir araştırma merkezi, hiçbir ayırım gözetmeden bütün topluma hizmet sunduğu için bir sosyal organizasyon, devletin denetimine bağlı olarak çalıştıkları için bir kamu kuruluşu, hastaları konaklama hizmeti sunduğu için bir yönüyle otel işletmesi, kısmen veya tamamen özel veya resmi yardımlara açık olduğu için bir tür hayır kurumu, hekim, hemşire, idari ve teknik personel gibi çeşitli meslek sahiplerini istihdam ettiği için bir mesleki organizasyon ve yönetiminde ekonomik ve idari ilkeleri kapsadığı için bir çeşit işletme organizasyonu olarak nitelendirilebilir (Özdemir, 2001: 1278).

Hastaneler, yaralı ya da hastalık şüphesi ile sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyen kişilerin ayaktan veya yatarak tedavi edildiği, gözlem altında tutulduğu, hastalık tanılarının konulduğu ve tedavi ya da rehabilitasyon hizmetlerinin verildiği sağlık işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Dalbay ve Biçer, 2002: 12). Hastaneler, tedavi ve tıbbi bakım işlevlerinin yanı sıra doktorların ve yardımcı sağlık

personelinin eğitimi, tıbbi araştırma faaliyetleri ve toplum sağlığı gibi hizmetleri de yerine getirmektedir. Bu nedenle hastaneleri tıbbi bir kuruluş, ekonomik bir işletme, doktor ve diğer personellerine eğitim veren bir eğitim kurumu, bir araştırma ünitesi ve birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı sosyal bir örgüt olarak tanımlamak mümkündür (Özcan, 1997: 10). Buna ek olarak, hastanelerin istihdam problemlerine çözüm sunduğu için önemli bir toplumsal rolü de vardır. Aşağıda hastanelerin fonksiyonları bir bütün halinde ve ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur (McKee ve Healy, 2002: 59-60).

- i. Hasta Bakım İşlevleri: Yatan hasta, ayaktan hasta, poliklinik hizmeti, acil servis hizmeti ve rehabilitasyon hizmeti
- ii. Eğitim İşlevleri: Mesleki eğitimler, lisans düzeyi öğrenci eğitimi, uzmanlık eğitimi ve sürekli eğitim faaliyeti
- iii. Araştırma İşlevleri: Temel araştırmalar, klinik araştırmalar, sağlık hizmetleri araştırmaları ve eğitimsel araştırmalar
- iv. Sağlık Sistemini Desteklemeye Yönelik İşlevleri: Başvurulabilecek kaynak, profesyonel liderlik, yoksullara sunulan sağlık yardımı ve primer sağlık hizmeti yönetimi
- v. İstihdam Sağlamaya Yönelik İşlevleri: Profesyonel istihdam, diğer sağlık personeli istihdamı, tedarikçiler, taşıma ve ulaşımdaki istihdam
- vi. Topluma Yönelik İşlevler: Siyasal sembol, sosyal bakım hizmeti, sektörde kamuoyu oluşturma ve şehirler ve yerel yönetimlerin övünç kaynağı

Hastanelerde eğitim ve araştırma faaliyetleri, tedavi hizmetleri ile büyük ölçüde ilişkilidir. Sağlık sistemi, yerinde araştırmalardan elde edilmiş bilgi ve eğitilmiş personel olmaksızın etkili bir şekilde faaliyet göstermesi imkânsızdır. Eğitim ve araştırmalar sağlık kurumlarına klinik materyal kaynağı olarak da imkân sunmaktadır (McKee ve Healy, 2002: 66). Benzer bir şekilde literatürde hastanelerin dört temel faaliyetinin bulunduğu ifade edilmiştir. Bunlar (Seçim, 1991: 9-19; Tengilimoğlu vd., 2009: 137-138; Kavuncubaşı, 2000: 76-77);

- i. Tedavi hizmetleri; hastanelerin en eski ve en temel işlevleridir. Hastaneler hasta ve yaralılara ayaktan veya yatarak tanı ve tedavi hizmeti sunan kurumlardır.

- ii. Koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri; hastaneler hasta ve yaralıların tedavisi yanında onlara koruyucu sağlık hizmeti de sunmaktadır. Ayrıca alkol, sigara, uyuşturucu gibi sağlığa zararlı alışkanlıklara karşı mücadele, anne ve çocuk sağlığı hizmetleri ve aşılama gibi hizmetlerle de toplum sağlığının geliştirilmesine katkıda bulunurlar.
- iii. Eğitim hizmetleri; hastaneler birer eğitim kurumlarıdır. Hastanelerde verilen eğitim ya da hastanelerden beklenen eğitim hizmetleri; hasta ve kazazedelerin eğitimi, öğrencilerin eğitimi, asistanların eğitimi, hastane personelinin hizmet içi eğitimi ve sağlık konularında kamuoyunun bilgilendirilmesi olarak sayılabilir.
- iv. Araştırma hizmetleri; hastaneler tıp bilimleri alanında araştırmaların yapıldığı merkezler olmasının yanı sıra, yapılan araştırmalara da destek olmaktadır.

Diğer taraftan hastaneler birçok yerde şehrin övünç duyduğu kurumlardır. Ayrıca hastaneler, kentin ekonomik canlılığına da katkı sağlamaktadırlar. Bir ülkedeki toplam hastane yatak sayısı, o ülkenin ulusal ilerlemesinin ve gelişmesinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda hastaneler gelişmiş imkânları nedeni ile sosyal bakıma ihtiyacı olan insanların, hizmet alabilecekleri merkezler olarak da hizmet vermektedirler (McKee ve Healy, 2002: 70-71).

• Sağlık İşletmeleri Olarak Hastanelerin Organizasyon Yapısı

Hastaneler açık-dinamik bir çevre içinde aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek çıktılarının önemli bir kısmını tekrar aynı çevreye sunabilen geribildirim mekanizmalarına sahip sistemlerdir. Diğer bir deyişle hastaneler dinamik bir çevreden aldıkları hasta, personel, mal ve para gibi girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek aynı girdileri taburcu hastalar, hekim beceri artışı, iyileşen toplum sağlığı, sağlık tüketicilerinin aktifleşmesi, çalışanların iş tatmini ve iyileşen toplum gibi çıktılara dönüştürerek tekrar aynı çevreye sunan sistemlerdir (Schulz, 1976; Shortell ve Kluzny, 1997).

Organizasyon yapısını çeşitli içsel ve dışsal çevre koşullarına göre şekil alan bir yapı olarak değerlendiren durumsalcı yaklaşıma göre; hastaneler, benzer büyüklükteki diğer organizasyonlar arasında en karmaşık olan işletmelerdir. Durumsalcı yaklaşıma göre hastanelerin bu kadar karmaşık yapıda olmasının çeşitli

nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, hastane dışındaki hastaneyi etkileyen faktörlerin (*dış faktörlerin*) çok karmaşık oluşudur (Georgopoulos, 1985). Hastanelerin karmaşık yapıda oluşunun ikinci bir nedeni de, çok sayıda ve farklı hastalıklardan şikâyetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir (Young, 1968). Hastanelerdeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmanın oluşu da, yapısal karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir diğeridir (Neuhasuser ve Andersen, 1972).

Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlar içerisinde değerlendirilmektedir. Hastanelerde faaliyetlerin tıbbi hizmetler ve hemşirelik hizmetleri gibi gruplandırılması fonksiyonel örgütlenmeyi ifade etmektedir ve burada tıbbi hizmetlerden sorumlu olan başhekim ve hemşirelik hizmetlerinden sorumlu olan başhemşire de birer fonksiyonel yöneticiyi göstermektedir. Tıbbi hizmetlerin kendi içinde dâhiliye, hariciye ve göz hastalıkları şeklinde gruplandırılması ise, hizmet esasına göre gruplandırmayı ifade etmektedir ve proje organizasyonunu oluşturmaktadır. Burada, projenin konusu ise belirli türdeki hastaların tedavi edilmesidir ve projenin kendisi de herhangi bir hastanın tedavisini ifade etmektedir (Seçim, 1991).

Günümüzde ise hastanelerde iletişim, çatışma yönetimi, politikaların belirlenmesinde işgören katılımı, etkin bilgi sistemleri yönetimi, önleyici programlara yönelik kaynak oluşturma ve üyelerin rol ve sorumlulukları konusunda açık bir anlayışa sahip düşüncelerin geliştirilmesi gibi faaliyetlerden dolayı hasta yönetimi düzeyine doğru giden yeni bir yönetim modeli söz konusudur (Yavas ve Romanova, 2005).

- **Özel Hastanelerin Organizasyon Yapısı**

Hastaneler, insanların en önemli ihtiyaçlarından olan sağlık hizmetlerinin karşılanması amacıyla kurulmuş hizmet işletmeleridir ve sağlık hizmetlerinin tamamını topluma sunmak üzere düzenlenmiş ve bu amaca ulaşması için birbirine bağımlı çeşitli teknik ve tıbbi birçok karmaşık işlemlerin ortaya konulduğu kurumlardır (Daniels, 1969: 70). Devlete, il özel idarelerine, belediyelere, üniversitelere ve diğer kamu tüzelkişilerine ait hastaneler hariç olmak üzere; gerçek kişiler ve özel hukuk tüzel kişilerine ait hastaneler, Özel Hastaneler Yönetmeliği

kapsamında özel hastane statüsünde işlem görmektedir (Özel Hastaneler Yönetmeliği, md:2). Özel hastaneler, özel hastaneler yönetmeliğinde belirtilen asgari olarak bina, hizmet ve personel standartlarını sağlamak şartıyla, yirmi dört saat süreyle sürekli ve düzenli olarak, bir veya birden fazla uzmanlık dalında hastalara ayakta ve yatırarak muayene, teşhis ve tedavi hizmeti sunan kuruluşlardır (Özel Hastaneler Yönetmeliği, md:5).

Özel hastaneler, faaliyet alanlarına, hizmet birimlerine, yatak kapasitelerine, teknolojik donanımlarına ve hizmet verilen uzmanlık dallarının nitelik ve niceliklerine göre, genel hastaneler ve özel dal hastaneleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Temel, 2003: 4). Genel hastaneler, Sağlık Bakanlığı'nın 27.03.2002 tarih ve 24708 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Özel Hastaneler Yönetmeliğinde öngörülen asgari bina, tesis, hizmet ve personel standartlarını haiz; birden fazla uzmanlık dalında sürekli ve düzenli olarak, ayakta ve yatarak muayene, teşhis ve tedavi hizmetlerinin verildiği, her türlü acil vaka ile yaş ve cinsiyet farkı gözetmeksizin, bünyesinde mevcut uzmanlık dallarıyla ilgili hastaların kabul edildiği ve ayaktan ve yatarak hasta muayene ve tedavilerinin yapıldığı en az 50 yataklı sağlık kurumlarıdır (Özel Hastaneler Yönetmeliği, md:5-6). Özel dal hastaneleri ise belirli bir yaş ve cins grubu hastalar veya belirli bir hastalığa tutulanların yahut bir organ veya organ grubu hastalarının müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilitasyonlarının yapıldığı sağlık kurumlarıdır (Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, md:5d).

Özel hastanelerin yönetim ve organizasyonunda belirli bir düzen yoktur. Özel hastanelerin üst yöneticisi mesul müdürdür ve mesul müdürün ise hekim olması zorunludur (Tengilimoğlu vd., 2009: 157). Özel hastanenin en önemli amacı kârlılıktır ve özel hastanenin varlığını sürdürebilmesi için gereklidir. Bir diğer amacı da kendilerini ekonomik dengesizlikler, olumsuz rekabet ortamları ve uygunsuz yasal düzenlemeler gibi dış faktörlerden koruyarak faaliyetlerini devam ettirmeye çalışmak ve sürekliliği sağlamaktır (Alpugan, 1997: 39). Özel hastaneler sağlık sektörü içerisinde bir rekabet ortamında yer almaktadır. Bu nedenle hastalara ihtiyaç duydukları tedavi ve bakımı, kaliteli bir hizmet ve en düşük maliyetle sunmaya çalışmaktadır (Tatar, 1994: 157).

3.2.2. Sağlık İşletmeleri Olarak Hastanelerin Sınıflandırılması

Hastaneler topluma çok yönlü hizmet veren kuruluşlar olduğundan dolayı çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Literatürde kabul görmüş ve geniş kapsamlı hastanelerin sınıflandırılması şu şekilde yapılmaktadır (Seçim, 1991: 8-9; Griffin, 2006: 9; Kavuncubaşı, 2000: 76):

- a. Mülkiyet esasına göre hastaneler; hastanelerin hangi kurum ve kuruluşlara ait olduğu veya kurum ve kuruluşların özelliğine göre sınıflandırma yapılmaktadır (Kavuncubaşı ve Kısa, 2008: 68). Bu ayırma göre Türkiye’de hastaneler Sağlık Bakanlığına, üniversitelere, belediyelere, Miili savunma bakanlığına, yabancılara, azınlıklara dernek ve vakıflara ve özel kesime ait hastaneler olarak sınıflandırılabilir (Tengilimoğlu vd., 2009: 198).
- b. Eğitim statüsüne göre hastaneler; eğitim hastaneleri ve eğitim amaçlı olmayan hastaneler olarak ikiye ayrılır. Eğitim hastaneleri, tanı ve tedavi hizmetlerinin yanı sıra, tıp ve sağlık yöneticilerinin eğitimine yönelik hizmetler de sunmaktadır. Eğitim amacı olmayan hastaneler ise geleneksel teşhis ve tedavi hizmetlerinin yanı sıra, sınırlı ölçüde uygulamaya yönelik eğitim hizmetleri de vermektedirler (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 116).
- c. Hizmet türüne göre hastaneler; genel hastaneler ve özel dal hastaneleri olarak iki grupta toplanmaktadır (Carson vd., 1995: 93). Genel hastaneler, her türde şikâyeti olan hastaların yaş, cinsiyet ve hastalık ayırımı yapılmaksızın sağlık hizmeti aldığı hastanelerdir. Özel dal hastaneleri ise belirli bir yaş grubu veya türde hastaların kabul edildiği hastanelerdir (Basavanthappa, 2004: 122).
- d. Büyüklüklerine göre hastaneler; yatak sayısı, personel sayısı ve hasta günü sayısı temel alınarak gruplandırılan hastanelerdir. Bunlar içinden en yaygın kullanılan ölçüt ise yatak sayısıdır. Yatak sayısı bakımından hastaneler 50, 100, 200, 400, 600, 800 ve üstü yataklı hastaneler olarak sınıflandırılmaktadır. Genel olarak 50-100 yataklı hastaneler küçük ölçekli hastane, 200-400 yataklı hastaneler orta ölçekli hastane ve 600 ve daha üstü yatağa sahip hastaneler ise büyük ölçekli hastane olarak kabul edilmektedir (Kavuncubaşı ve Kısa, 2008: 69).
- e. Yatış süresine göre hastaneler; hastaların hastanede kalış sürelerinin esas alındığı ve bu yönüyle değerlendirildiği hastanelerdir. Buna göre hastaneler kısa süreli

kalınan hastaneler ve uzun süreli kalınan hastaneler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kısa süreli kalınan hastanelerde hastaların yarısından fazlası 30 günden daha az hastanede kalmaktadır. Uzun süreli kalınan hastaneler ise hastalarının yarısından fazlasının bir aydan daha uzun süre hastanede kaldığı hastanelerdir (Tengilimoğlu vd., 2009: 140).

- f. Kuruluş yerine göre hastaneler; kırsal ve kentsel hastane olarak ikiye ayrılmaktadır. Kırsal hastaneler, nüfusu az olan ilçe merkezlerinde hizmet veren hastanelerdir. Kentsel hastaneler ise il merkezinde sağlık hizmeti sunan hastanelerdir (Kavuncubaşı ve Kısa, 2008: 69).
- g. Akreditasyon durumuna göre hastaneler; akredite edilme durumlarına göre akredite olan ve akredite edilmeyen hastaneler olarak ikiye ayrılmaktadır (Wolper ve Pena, 1995: 13). Türkiye’de hastaneler yaygın olarak Sağlık Kurumları Akreditasyon Komisyonu (*Joint Commission on Accreditation of Health Care Organizations- JCAHO*) tarafından geliştirilen standartlara göre akredite edilmektedir (Tengilimoğlu vd., 2009: 141).
- h. Hizmet basamaklarına (*dikey entegrasyona*) göre hastaneler; birinci basamak hastaneler, ikinci basamak hastaneler ve üçüncü basamak hastaneler olarak üç gruba ayrılmaktadır (Wolper Pena, 1995: 14). Birinci basamak hastaneler, genellikle tedavisi kısa süren, ileri teknolojik donanım gerektirmeyen ve basit hastalıkların tedavi edildikleri hastanelerdir. İkinci basamak hastaneler, birinci basamak hastanelerde tedavisi mümkün olmayan hastalıkların tedavi edildiği hastanelerdir. Üçüncü basamak hastaneler ise uzmanlaşmış tıp personelinin oldukça gelişmiş teknolojik donanımına ve olanaklara sahip olan hastanelerdir (Kavuncubaşı ve Kısa, 2008: 70).

Burada önemli olan nokta hastaneleri sınıflandırmada kullanılan kriterlerin, tek başlarına hastaneleri sınıflandırmada yeterli olmamasıdır (Kavuncubaşı, 2000). Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’ne göre sağlık kurumları işlevlerine göre beş gruba ayrılır (Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği md.5):

- İlçe/belde hastanesi: Bünyesinde 112 hizmetleri, acil, doğum, ayaktan ve yatarak tıbbi müdahale, muayene ve tedavi hizmetleri ile koruyucu sağlık hizmetlerini bütünleştiren, görev yapan tabiplerin hasta kabul ve tedavi ettiği, ileri tetkik ve

tedavi gerektiren durumlarda hastaların stabilize edilerek uygun bir şekilde sevkinin sağlandığı sağlık kurumlarıdır.

- Gün hastanesi: Birden fazla branşta, günübirlik ayakta muayene, teşhis, tedavi ve tıbbi bakım hizmetleri verilen asgari 5 gözlem yatağı ile 24 saat sağlık hizmeti sunan bir hastane bünyesinde veya bir hastane ile koordineli olmak kaydıyla kurulan sağlık kurumlarıdır.
- Genel hastaneler: Her türlü acil vaka ile yaş ve cinsiyet farkı gözetmeksizin, bünyesinde mevcut uzmanlık dallarıyla ilgili hastaların kabul edildiği ve ayaktan ve yatarak hasta muayene ve tedavilerinin yapıldığı en az 50 yataklı sağlık kurumlarıdır.
- Özel dal hastaneleri: Belirli bir yaş ve cins grubu hastalar veya belirli bir hastalığa tutulanların yahut bir organ veya organ grubu hastalarının müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilitasyonlarının yapıldığı sağlık kurumlarıdır.
- Eğitim ve araştırma hastaneleri: Öğretim, eğitim ve araştırma yapılan uzman ve yan dal uzmanların yetiştirildiği genel ve özel dal sağlık kurumlarıdır.

Yataklı tedavi kurumlarındaki poliklinik hizmetlerine halkın kolay ulaşabilmesi, hastane polikliniklerindeki yığılmaların önlenmesi amacıyla hastanelere bağlı olarak semt poliklinikleri kurulabilir. Semt polikliniklerinin açılması, hizmetin veriliş şekli, poliklinik ve acil servis hizmetlerinin çalışma usul ve esasları ile burada görevli personelin, görev, yetki ve sorumluluklarına dair usul ve esaslar Sağlık Bakanlığı tarafından çıkarılacak bir Yönerge ile belirlenir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

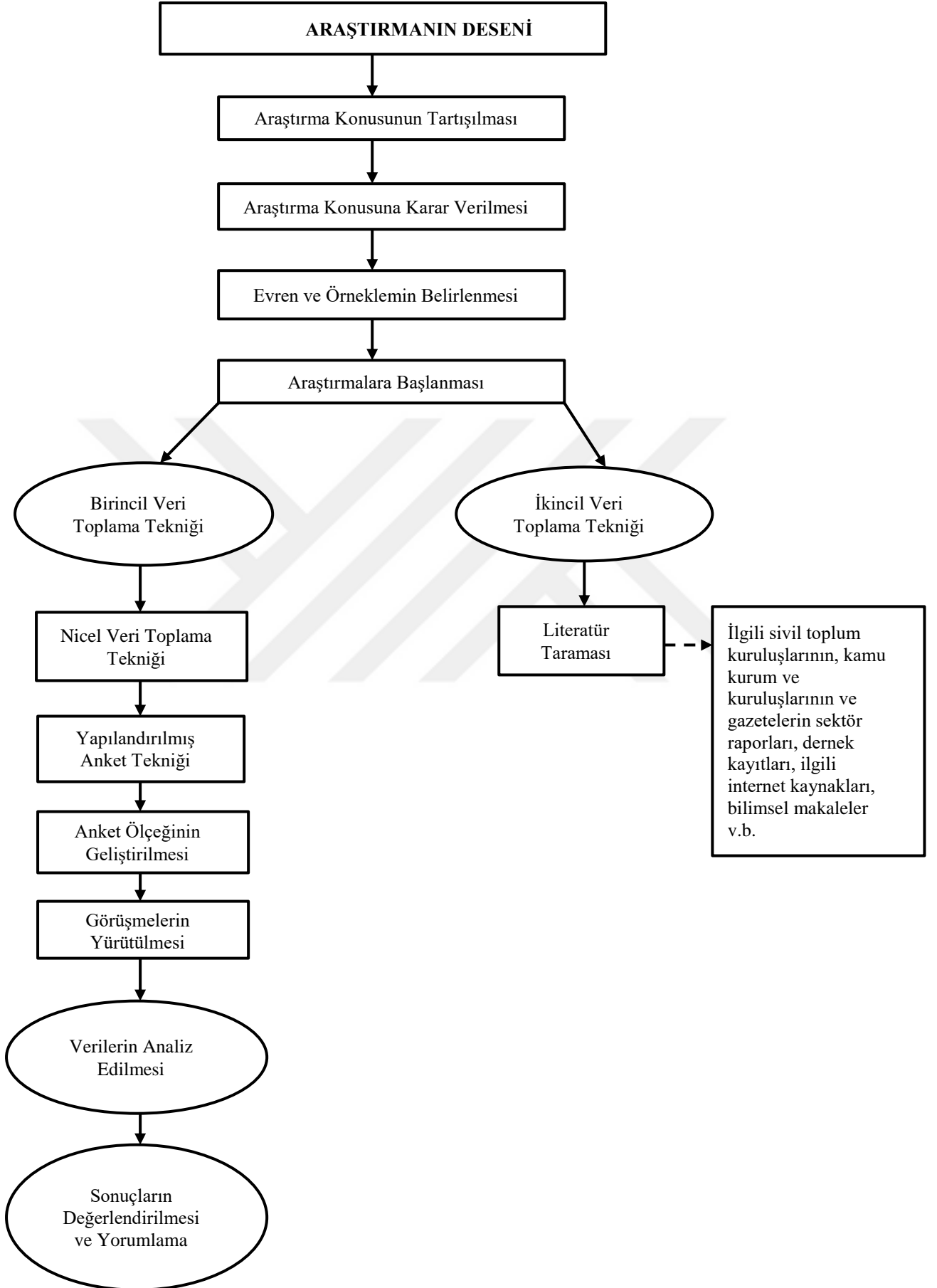
4. SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN HASTANELERİN KURUMSAL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma tasarımı, karar vericinin ihtiyaç duyduğu verileri toplamak ve analiz etmek için kullanılması gereken yöntem ve prosedürlerin ana planı olarak görev yapar (Hair vd., 2003: 40). Buna göre, tezin bu bölümünde metodoloji, yani araştırmanın tasarımı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Bu çalışmada araştırmanın metodolojisi; araştırmanın önemini, amaç ve hedeflerini sunar; kavramsal modelini, çalışmanın değişkenlerini ve hipotezlerini belirtir; ölçekleri, örnekleri, anket tasarımı ve çalışma tarafından elde edilen verilerin analizini ve toplanmasını betimler.

4.1.1. Araştırmanın Tasarımı

Bir çalışmada konunun hangi yaklaşımla ele alındığı, nasıl bir metot ile çözüldüğü ve bu çözüme uygun olarak hangi araştırma tekniklerinin kullanıldığının en açık göstergesi çalışmada kullanılan yöntemdir (İslamoğlu, 2003: 53). Bir araştırmanın yöntemi, araştırma verilerinin toplanması, düzenlenmesi ve analizi sürecini kapsar. Araştırma yönteminin seçimi ise büyük ölçüde araştırma sorularının yapısına bağlıdır (Mamabolo, 2009: 41). Yöntemin belirlenmesinde; araştırmanın amacı, araştırmanın problemi ve araştırmanın konusu göz önünde bulundurularak, amacın gerçekleştirilmesi ve sorunsalın çözümü için en uygun yöntemin nicel araştırma yöntemi (nicel araştırma deseni) olduğu düşünülmüştür ve çalışmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemine karar verilmesinin en temel nedeni, araştırma konusunun içeriği dikkate alındığında, daha objektif kriter ve değerlendirmelerle, araştırma sonuçlarının geçerlilik, güvenilirlik ve genellenebilirliğini sağlamaktır. Araştırma deseni oluşturulurken takip edilen adımlar aşağıda şekil 4.1’de verilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Deseni

Araştırma tasarımı, araştırma sorularını toplamak, analiz etmek ve cevaplamak için kullanılan araştırmanın planının, yapısının ve stratejisinin bir sunumudur (Coopers ve Schindler, 2000). Araştırmacı bu çalışmada, girişimci kişilik özellikleri ile kurumsal performans arasındaki etkileşimli ilişkinin etkisini anlamak için tanımlayıcı bir araştırma kullanmıştır. Bu tasarım araştırmacının değişkenler arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamasını sağlamıştır. Alan çalışması yaklaşımı, varsayımsal ilişkilerde önemli faktörler olan çevresel ve yapısal bağlamların gerçekçiliğine izin verdiğinden, araştırma bir anket çalışması olarak tasarlanmıştır. Anket yaklaşımı sadece araştırmacı tarafından asgari düzeyde müdahaleci olan strateji oluşturma süreçlerine erişim olanağı sağlamakla kalmadı, aynı zamanda zaman ve finansal verimlilik de sunmuştur. Çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastane işletmelerinin kesitsel bir araştırması olarak yapılmıştır. Bu tür anketler düzgün bir şekilde yapıldığında, bilgiyi değerlendirmenin hızlı ve doğru bir yolunu sağlar (Zikmund, 2000).

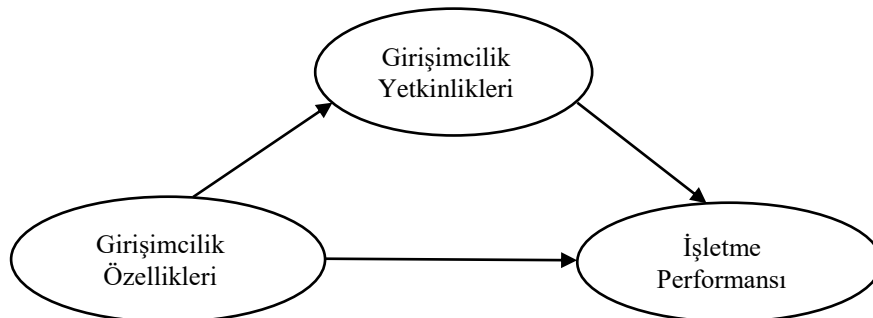
4.1.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Genel olarak bir araştırmanın modeli; bir gerçekliğe ilişkin varsayımlardan hareketle oluşturulan, araştırmanın probleminde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak, daha iyi çözümlenmeler yapmak veya neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymak amacıyla görsel olarak ifade edilmiş teorik çerçeve olarak tanımlanmaktadır. Yapılan birçok çalışma, girişimci özellikleri ve girişimcilik oryantasyonunun kazandırıldığı durumlarda, girişimcilerin, firmaların performansını ve hayatta kalma durumlarını önemli derecede etkilediğini ortaya koymuştur. Literatür taramasında da belirtildiği gibi, veri geçerliliğine ve araştırmacının odağına bağlı olarak çeşitli modeller ve değişkenler kullanılmıştır. Bazı araştırmalar boyunca en yaygın ortak kullanılan değişkenler; girişimcilerin demografik özellikleri, girişimcilik nitelikleri ve motivasyon ile firma performansı ve girişimcilik performansı olmuştur (Herron ve Robinson, 1993; Cooper vd., 1997; Baum ve Locke, 2004).

4.1.2.1. Araştırma Modelinin Teorik Tartışması

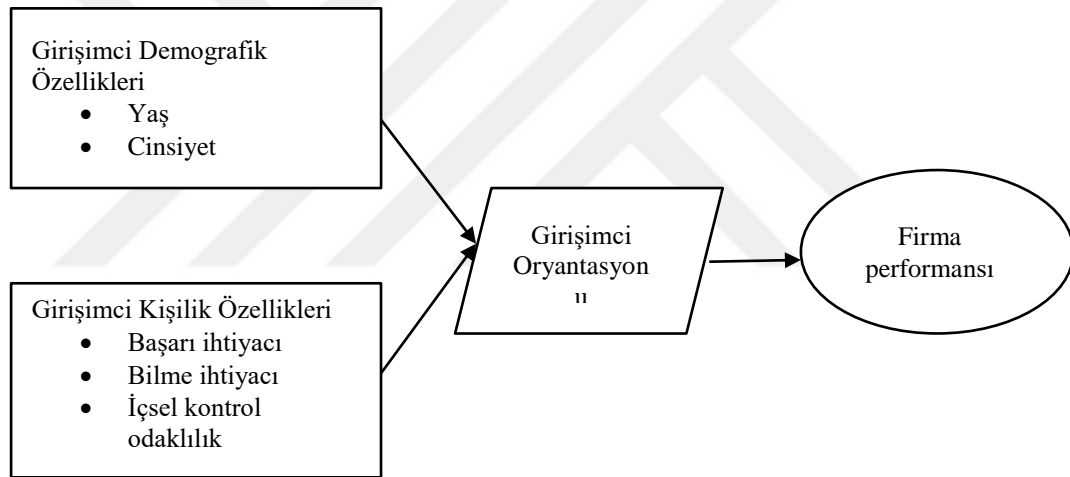
Günümüzün başarılı organizasyonları, hızla artan küresel rekabet ortamına daha çabuk adapte olabilmek için öncelikle organizasyonun içyapısını, gelişen ve değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde esnek bir yapıya kavuşturmak ve çevrede meydana gelen ve gelebileceği düşünülen değişimlere ayak uydurarak bu koşulları kendi lehine çevirmek için girişimsel faaliyette bulunmak zorundadırlar. Yazın incelendiğinde, yöneticilerin girişimcilik özelliklerine sahip olması çalıştıkları organizasyonlara; yeni işletme birimi kurma ve kurumsal stratejiler geliştirebilme, yeni pazarlara girebilme, hizmet sunulan pazarlarda rekabet avantajı yakalayabilme, yeni yetenekleri öğrenebilme, stratejik değişimi teşvik eden yenilikçilik bazlı programları ortaya koyabilme ve yeni girişimler ortaya koyarak bunları geliştirebilme imkanı sunduğu görülmüştür. Bununla birlikte yönetsel etkinliğin sağlanmasının ve gerçekleştirilmesinin kurumsal performansın iyileştirilmesinde kritik bir rol oynadığı bilinmektedir (Malina ve Selto, 2004: 441).

Model geliştirme aşamasında yapılan literatür taraması sonucunda benzer model çalışmalar incelenmiştir ve araştırmamızın nihai modeli oluşturulmuştur. Aşağıda yapılmış benzer model çalışmalar yer almaktadır. Sarwoko vd. (2013) tarafından, küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimcilik özelliklerinin ve girişimcilik yetkinliklerinin işletme performansı üzerindeki etkisini ampirik olarak test etmek amacıyla yapılan çalışmada; girişimcilik özelliklerinin işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve girişimcilik yetkinliklerinin, girişimcilik özellikleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, daha güçlü girişimcilik özelliklerinin, KOBİ'lerin sahiplerinin yetkinliğinde bir artışa yol açacağı ve bunun da işletme performansına etki edeceği öngörülmüştür. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen model şekil 4.2'de ifade edilmiştir.



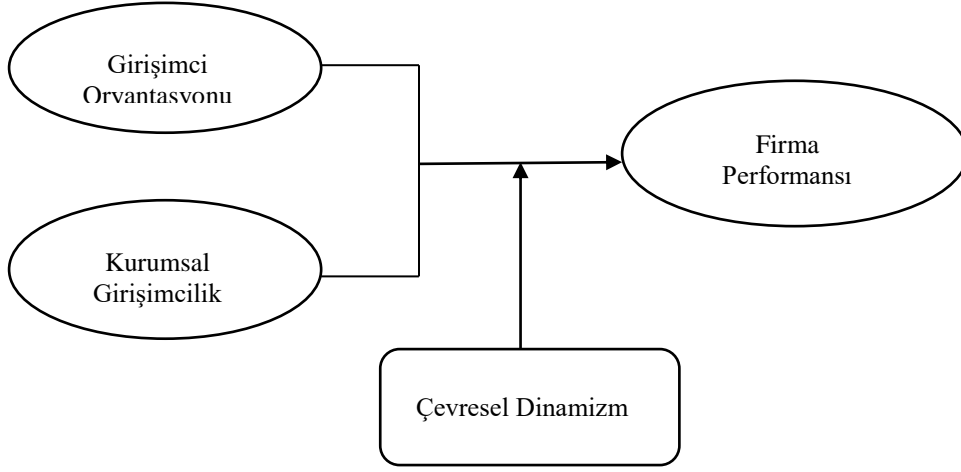
Şekil 4.2: Sarwoko, E., Surachman, A. ve Hadiwidjojo Modeli

Benzer şekilde Sajilan vd. tarafından, girişimci oryantasyonunun aracı rolünü göz önünde bulundurarak, girişimcinin demografik özelliklerin ve kişilik özelliklerin işletme performansına (karlılık, büyüme) etkisini araştırmak ve bu konuda yeni bir teorik çerçeve önermek amacıyla yapılan çalışmada; girişimcilerin demografik ve kişilik özellikleri ile firmanın performansı arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Mevcut çalışmalara dayanarak, girişimcilerin seçilmiş bazı demografik ve kişilik özelliklerinin firmanın performansı üzerindeki etkisini incelemek için aynı çalışmada yeni bir teorik çerçeve önerilmiştir. Bu yeni önerilen model ise, yardımcı faktörlerin firma performansı üzerindeki etkisine ilişkin faydalı bilgiler sağlayacağı ve firmanın başarısı için en etkili faktörlere ilişkin anlayışımızı geliştireceği vurgulanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen model aşağıda şekil 4.3’de verilmiştir.



Şekil 4.3: Sajilan, S., Ul Hadi, N. ve Tehseen, S. Modeli

Başka bir çalışmada da Ambad ve Wahab (2016) tarafından, kurumsal girişimciliğin (yenilikçilik, proaktiflik, risk alma) Malezya'daki büyük ölçekli firmaların performansı üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan çalışmada; firma büyümesi ve karlılığı üzerinde kurumsal girişimciliğin üst yönetimin kararları için önemli etkilileri olduğu bulunmuştur. Ayrıca, Malezya gibi gelişmekte olan ülkelerde, girişimcilikle ilgili araştırmaların çoğunun küçük işletmelere veya bireysel girişimcilere dayandığı görülmüştür. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen model aşağıda şekil 4.4’de görülmektedir.



Şekil 4.4: Ambad ve Wahab Modeli

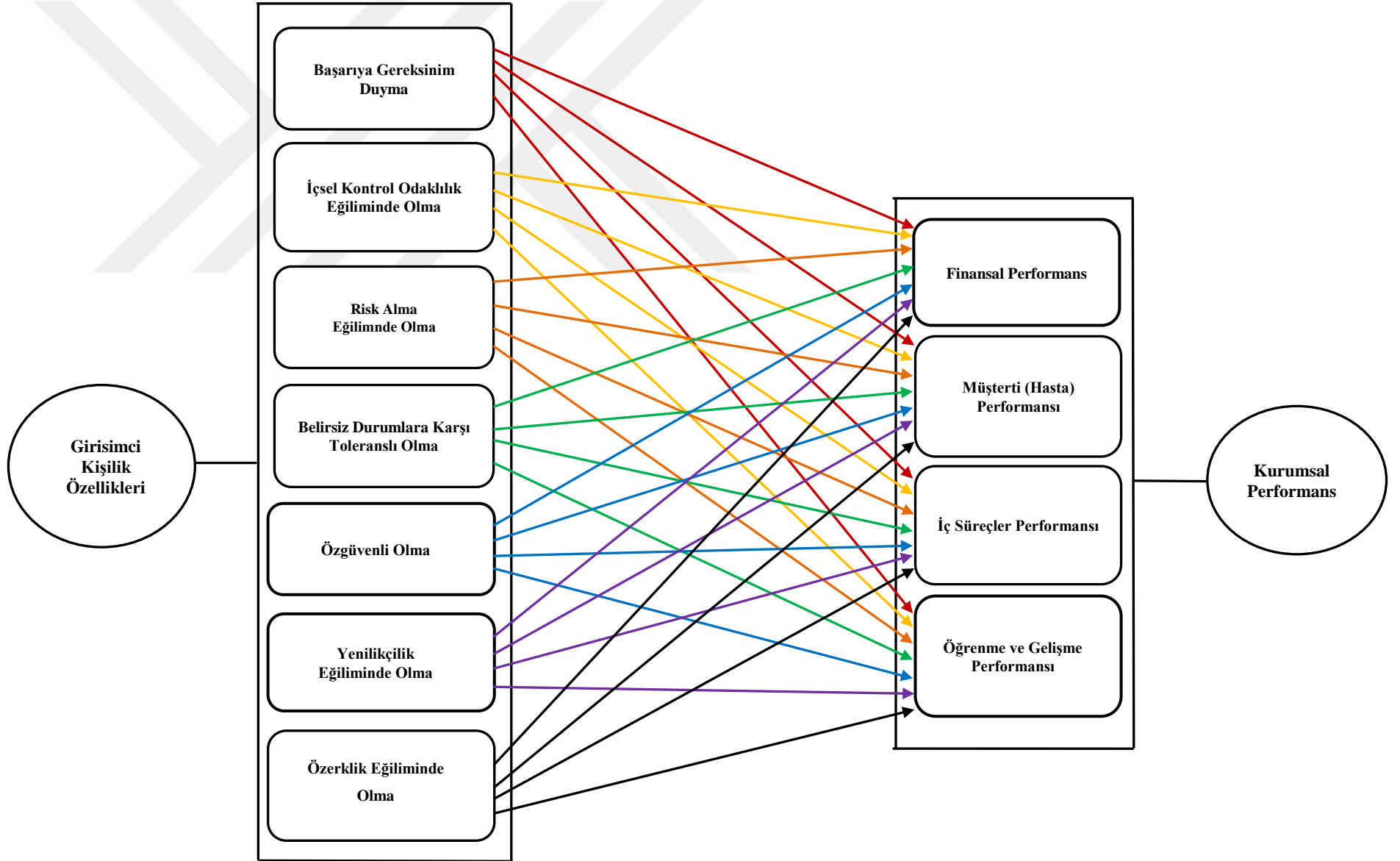
İşletmelerin finansal ve finansal olmayan performanslarını arttırabilmeleri ve net karlılığın ve büyümenin sürekli hale getirilebilmesi; yöneticilerin yöneticisi oldukları işletmelerin çevresindeki gelişmeleri görme ve bunları gelecekteki sonuçlarla uyumlu biçimde değerlendirebilme yeteneğine, gelecek odaklı ve yenilikçi olmalarına ve özgüvenli olmalarına bağlıdır (Eker ve Pala, 2008: 35). Buradan hareketle, girişimci özelliklerinin bir girişimcinin aracı olduğu ve bu sürecin pedagojik ve didaktik bir şekilde öğretilmesi ve öğrenilmesi gerektiği hususuna ve ayrıca yeni girişimcilerin artmasına ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine zemin oluşturması bakımından; yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans düzeylerini (kurumsal performansı) arttıracağı düşünülmektedir.

Girişimci kişilik özellikleri ile kurumsal performans faktörleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. “Hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özellikleri, hastanelerin kurumsal performans düzeyinin yükselmesine etki eder” ifadesi ise araştırmanın tezini oluşturmaktadır. Buradan hareketle araştırma modeli geliştirilmiştir. Ülkemizde, özel hastanelerin kurumsal, yönetici ve klinik performanslarının yüksek düzeyde olması ve özellikle medikal sağlık turizmi açısından ülke genelinde kaliteli hizmetin odak noktası haline gelmiş olmaları, bu hastanelerin yönetiminin kurumsal girişimcilik faaliyetlerine ayrıca önem verdikleri anlamına gelmektedir. Bundan dolayı araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren özel hastanelerin medikal sağlık

turizmüne ve ülke ekonomisine önemli katkıları ve yeni girişimcilerin artmasına ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine zemin oluşturması bakımından hastane yöneticilerinin/sahiplerinin girişimcilik özelliklerinin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.

Girişimci özelliklerinin bir girişimcinin aracı olduğu ve bu sürecin pedagojik ve didaktik bir şekilde öğretilmesi ve öğrenilmesi gerektiği hususuna ve ayrıca yeni girişimcilerin artmasına ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine zemin oluşturması bakımından, İstanbul’da faaliyet gösteren özel hastanelerin sahiplerinin/yöneticilerinin girişimci kişilik özelliklerinin, hastanelerin kurumsal performans düzeylerini arttıracığı düşüncesi, bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Modeldeki ilişki örüntüleri tek tek ele alındığında ise; başarıya gereksinim duyma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma, risk alma eğiliminde olma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, özgüvenli olma, yenilikçilik eğiliminde olma ve özerklik eğiliminde olma özelliklerinin, işletmelerin kurumsal performans düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın problemi dikkate alınarak yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın kavramsal modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın kavramsal modeli ile ilgili detaylar aşağıda şekil 4.4’de gösterilmektedir. Araştırmanın kavramsal modeli, yapılar (Girişimcilik Kişilik Özellikleri, Kurumsal Performans) arasındaki nedensellik ilişkisini tartışmaktadır. Modelde yer alan kavramların daha derinlemesine incelenebilmesi için yapıları oluşturan alt boyutların detaylı olarak incelenmesine ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda araştırmanın kavramsal modeli aşağıdaki şekil 4.5’deki gibi geliştirilmiş ve hipotezler bu modele dayanarak oluşturulmuştur.



Şekil 4.5: Araştırmanın Kavramsal Modeli

4.1.2.2. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Yürütülen literatür araştırması sonucunda araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik farklı sektörlerde benzer çalışmalara rastlanırken; sağlık sektöründe spesifik hipotez tartışmalarını içeren çalışmalara rastlanmamıştır. Dolayısıyla değişkenler arasındaki etkileşimleri ortaya çıkarmak için ikinci bölümde yer alan literatür tartışmaları ile değişkenlerin özelliklerinden yola çıkarak hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezlerinin geliştirildiği bu aşamada, öncelikle araştırmanın değişkenleri ile ilgili özet bilgiler verilmiştir. Sonrasında ise değişkenler arasındaki ilişkiler literatür temelli tartışılarak hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın girişimcilerin öğrenilebilir kişilik özellikleri ölçeğini oluşturan boyutlar ifade edilecek olursa;

Başarıya Gereksinim Duyma Özelliği; işleri olabildiğince hızlı, bağımsız ve iyi biçimde gerçekleştirebilme, engelleri aşabilme, başkalarıyla rekabete girebilme, kendini aşma eğiliminde olma ve bireylerin mükemmellik standardıyla yarışması olarak tanımlanmıştır (Fineman, 1977: 1). Başarıya gereksinim duyma, daha yüksek mükemmellik seviyelerini hedefleyerek ve gerçekleştirerek memnuniyetin kazandırıldığı öğrenilmiş ve istikrarlı bir karakteristik özellik olarak ifade edilmektedir (Zhang ve Bruning 2011: 86-87).

İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma Özelliği; bireylerin elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkili bir kavram olarak ifade edilmiştir (Rotter, 1966). Bireylerin olayların sonuçlarını kendi anlayışları ve kişisel kontrolleri çerçevesinde değerlendirmesi anlamına gelmektedir (Littunen 2000: 296-297).

Risk Alma Eğiliminde Olma Özelliği; bilinmeyen bir ortamda ve sonucun ne olacağının tahmin edilmesinin güç olduğu durumlarda kaynakların tahsisini içeren baskılı bir durum olarak ifade edilmiştir (Antonıc ve Hicric, 2003: 9; Lupkın ve Dess, 2005: 140). Risk alma eğilimi, yöneticilerin büyük ve riskli durumlarla ilgili sorumluluk alma derecesi olarak da belirtilmiştir (Memili vd., 2010: 202).

Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma Özelliği; bireylerin belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğini ifade etmektedir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenilebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir (Teoh ve Foo, 1997). Girişimcinin belirsiz durumlarda fırsatlar bulabilmesi, belirsizliklerin üstesinden gelebilmek için çaba göstermesi ve tahmin edilemeyen durumlar için iyi performans sergilemesi anlamına gelir (Koh, 1996: 15). Belirsizlik toleransı bir girişimcinin değişim, stres ve çatışmayı ele alabilme kabiliyetini ifade eder (Collura ve Applegate, 2000: 4).

Özgüvenli Olma Özelliği; girişimcilerin girişimci olmayanlara kıyasla daha fazla kendine güven duygusuna sahip olması anlamına gelmektedir (Robinson vd., 1991; Ho ve Koh, 1992). Kendine güven, bir kişinin kendi kaynakları ve yeteneklerine olan inancıdır (Pintrich, 2003).

Yenilikçilik Eğiliminde Olma Özelliği; bir girişimcinin yeni fikirler, orijinallik, deneme ve yaratıcı süreç gibi konularındaki eğilimlerini yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 142). Yenilikçilik yeni fikirleri, yeniliği, tecrübeleri, yaratıcı fikir ya da araştırmaları ve yeni ürün, hizmet ya da teknolojik süreçle sonuçlanan gelişim faaliyetlerini destekleme ve bu faaliyetlerle ilişkili olma eğilimidir (Razak, 2011: 252).

Özerklik Eğiliminde Olma Özelliği; otoriter örgütsel yapılar, kişisel bağımlılık veya prosedürel kısıtlamalarla ilgili olarak; başkalarının etkisi, otoritesi ve kontrolünden bağımsız olma eğilimini yansıtır. Özerklik eğiliminin varlığı, genellikle bireyin eylemlerinden kaynaklanan mevcut risklerini ve sorumluluklarını kabul etmeye istekliliği ile birlikte olur (Širec ve Močnik, 2010: 4).

Kurumsal performans ölçeğini oluşturan boyutlar ifade edilecek olursa;

Finansal Performans Kriteri; firmanın ekonomik amaçlarının başarıma düzeyini yansıtmak amacıyla sonuç temelli mali göstergelerin kullanımı olarak tanımlanabilir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803). Finansal performans ile ulaşılmak istenen stratejik hedefler; hastane gelirlerini artırmak, hastane

verimliliğini yükseltmek ve büyümek ve hasta maliyetlerinin azaltılmasını sağlamak şeklindedir. Performans ölçüleri ise; poliklinik gelirleri, yataklı gelirleri, ameliyat gelirleri, iş hacmindeki büyüme oranı, net gelirdeki artış ve satın alınan hizmetin maliyetidir.

Müşteri (Hasta) Performansı Kriteri; ölçülürken genellikle beş ana ölçüm grubu ile ilgili performans ölçütleri kullanılmaktadır. Bunlar; müşteri memnuniyeti (customer satisfaction), müşteri devamlılığı (customer retention), müşteri kazanma (customer aquisition), müşteri karlılığı (customer profitability) ve pazar payı (market share) alt boyutlarından meydana gelmektedir. Hasta boyutu ile ulaşılmak istenen stratejik amaçlar; hasta sayısını artırmak ve hasta memnuniyetini yükseltmek şeklindedir. Performans ölçüleri ise; hasta sayısındaki artış oranı, hasta ve hasta yakınlarının şikâyet oranı, doktor başına düşen hasta sayısı, doktor sayısı ve hemşire ve sağlık personeli sayısıdır.

İç Süreçler Performansı Kriteri; organizasyon içi süreçlere odaklanmaktadır. İç iş süreçler boyutu, müşteri ve hissedarların beklentilerini karşılamak ve onları tatmin etmek amacıyla mevcut faaliyetleri artırmak ve geliştirmek yerine, yeni iç süreçler geliştirmektir (Niven, 2002: 15-16). İç süreçler boyutu ile ulaşılmak istenen stratejik amaçlar; tıbbi cihaz sayısını artırmak ve verimliliği ve etkinliği artırmak şeklindedir. Performans ölçüleri ise; yeni tıbbi cihaz ve cerrahi alet sayısı, yeni tıbbi cihazların maliyeti, hurdaya çıkan tıbbi cihaz sayısı, ölüm oranı, ambulans ve hizmet araçları sayısı, özel muayeneye gelen hasta sayısı, hastaneden ayrılan doktor sayısı, doktor başına düşen yatan hasta sayısı, yatak kullanım oranı ve hastanede ortalama kalış gün sayısıdır.

Öğrenme ve Gelişme Performansı Kriteri; organizasyonun müşterileri ve hissedarları memnun etmek için hangi alanlarda uzmanlaşılması gerektiğini tanımlar. Bu boyutta “işletmenin vizyonuna ulaşmak için, değişim ve gelişim yeteneklerini nasıl sürdürebileceği” sorusu cevaplanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004: 58). İşletme çalışanlarına yeni yeteneklerin kazandırılması, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerinin zenginleştirilmesi, işletme içi yöntem ve programların uyumlu ve çalışır hale getirilmesi bu boyutu kapsamaktadır (Norton ve Kaplan, 2003).

- **Araştırmanın Temel Hipotezleri**

H1: “Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma özelliğinin, kurumsal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”.

H2: “İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olma özelliğinin, kurumsal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”.

H3: “Risk alma eğiliminde olma özelliğinin, kurumsal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”.

H4: “Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma özelliğinin, kurumsal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”.

H5: “Özgüvenli olma özelliğinin, kurumsal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”.

H6: “Yenilikçilik eğiliminde olma özelliğinin, kurumsal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”.

H7: “Özerklik eğiliminde olma özelliğinin, kurumsal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”.

Başarı için güçlü bir dürtüye sahip olan kişilerin; başarılı olma, sorumluluk alma, nesnel performans geribildirimini alma, ulaşılabilir hedefler belirleme ve hesaplanan riskleri üstlenmeye istekli olma konusunda güçlü bir istekleri olduğu belirlenmiştir (Poon ve Aiunddin, 2006). Bu nedenle, başarılı olmak için güçlü istekleri olan bireylerin girişimcilik fırsatlarından yararlanmaları ve başarılı olma arzusu zayıf olanlardan daha iyi performans göstermeleri muhtemeldir (Shane ve Venkataraman, 2000). Başarıya duyulan yüksek ihtiyaç, işletmelerin büyümesine ve başarısına yol açar. Bu, üstün performansa ulaşmak için girişimcileri motive eden en önemli özelliktir (Di Zhang ve Bruning, 2011). Başarılı olma ve diğerlerinden farklı olma isteğine sahip girişimciler, pazar lideri olmakta ve işletmeye olumlu finansal performans çıktıları sunmaktadırlar (Wicklund ve

Shepherd, 2005: 85). Ayrıca, girişimcilerin pazar araştırmalarına ve yeniliğe verdiği önem, ziyaret ya da başka yollarla yabancı pazarlar hakkında bilgi edinme becerileri ve başarıya duydukları istekler; firmaların ihracat ve finansal performansları üzerinde pozitif yönde bir etki oluşturmaktadır (Thompson, 1999). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin başarıya gereksinim duyma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin finansal performans düzeyini arttıracakı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H1_a: “Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin finansal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Başarı ihtiyacı; bireylerin oryantasyonunu, istekliliğini ve memnuniyetini ya da başarı duygusunu yansıtır. Önceki araştırmalar, başarıya daha fazla gereksinim duyan girişimcilerin başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Zhang ve Bruning 2011: 82-87). Günümüzün artan rekabet koşullarında, müşteri değeri oluşturabilen işletmeler, pazar paylarını ve kârlılıklarını artırarak pazarda devamlılık sağlayabilmektedir (Huber vd., 2001). Diğer taraftan, günümüzde işletme başarısı, müşteri değerini oluşturabilecek nitelikte örgüt kültürüne sahip olunmasını gerekli kılmaktadır. Berry (1999), Dünyadaki başarılı hizmet işletmelerinin başarısının arkasında yatan unsurları; “mükemmellik”, “yenilik”, “başarma arzusu”, “takım çalışması”, “saygı”, “dürüstlük” ve “toplumsal fayda” gibi örgüt içinde paylaşılan ve müşteri değeri oluşturabilecek olan temel unsurlara bağlamaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin başarıya gereksinim duyma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin müşteri performans düzeyini arttıracakı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H1_b: “Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin müşteri (hasta) performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Di Zhang ve Bruning (2011) çalışmalarında, başarıya daha fazla ihtiyaç duyan girişimcilerin, şirketin faaliyetlerini yönlendirmek için girişimcilik

yönelimini benimsediklerini ve fevkalade şirket başarısını ortaya çıkardıklarını bulmuşlardır. Ekonomik kalkınma, ekonomik gelişme ve ürün/hizmet üretim süreçlerinde kaydedilen önemli gelişmelerin oranı için kritik öneme sahip olan başarılı olma arzusu, girişimciliğin en önemli faktörlerinden birisidir (Pillis ve Reardon, 2007). Girişimciler yeni teknolojiler geliştirerek, yeni ürünler ortaya koyarak ve yeni süreçler üreterek inovasyonlar gerçekleştirirler ve böylece değişimin öncüsü olurlar (Link ve Siegel, 2007: 20-22). Günümüz iş ortamında, yoğun rekabet şartları ve genel piyasa istikrarsızlıkları açısından, firmaların rekabetçi yapılarını ve kârlılık durumlarını sürdürebilmeleri için yeni fikir/ürün geliştirme ve bilgi teknolojilerini kullanabilme yeteneklerini korumaları gerekmektedir (Sarkar, 2007: 7). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin başarıya gereksinim duyma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin iç iş süreçler performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H1_c: “Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin iç süreçler performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Girişimci olarak başarı motivasyonu, kişinin mevcut durumda belirli bir performans düzeyine ulaşmasına ve rakiplerine kıyasla daha fazla ve daha nitelikli performans elde etmek için belirli bir inovasyon ve risk alarak kendini geliştirmesine bağlıdır (Hansemark, 2003). Bu tür girişimcilerin kendi rotasını belirlemek, kendi hedeflerini oluşturmak ve kendi stillerini kullanmak için özgür olmaları gerekmektedir. Çünkü başarıya ihtiyacı duyan girişimciler sıradan işleri sevmezler ve daima yenilik, mucitlik, öğrenme ve gelişme peşinde koşarlar. (Duening vd., 2010: 497). Başarılı olma ve diğerlerinden farklı olma isteğine sahip girişimcilik yönelimi yüksek girişimciler örgüte; örgütsel büyüme (Moreno ve Casillas, 2008: 507), örgütsel öğrenme (Wang, 2008: 635) ve rekabet üstünlüğü (Covin ve Miles, 1999) sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar, başarılı girişimcilerin yüksek seviyede başarıya ve öğrenme ihtiyacına sahip olduklarını belirlemiştir (Amit vd.,1993). Girişimcilerde çalışma, öğrenme ve başarı elde etme ihtiyacı yüksektir (Cunningham ve Lischeron, 1991). Dolayısıyla bir işletmenin

yöneticilerinin başarıya gereksinim duyma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin öğrenme ve gelişme performansın düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H1_a: “Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin öğrenme ve gelişme performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş ortamındaki davranışlarıyla ilgili en belirgin farklılıkların iş doyumunu, işe bağlılık, motivasyon ve stres konularında ortaya çıkmaktadır. Birçok araştırma sonucunda iç kontrol odaklı bireylerin, daha fazla iş doyumunu, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıkları görülmüştür (Solmuş, 2004). Benzer şekilde, Andrisani ve Nestel (1976) ile Spector (1988) da iç kontrol odaklı bireylerin; iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu, herhangi bir işte daha uzun süre çalıştıklarını, genellikle daha yüksek ücret aldıklarını ve yüksek statüye sahip olduklarını bildirmektedirler. Aynı zamanda iç kontrol odağı ile mesleki motivasyon, finansal performans ve kariyer başarısı arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Judge ve Bono, 2001). Poon vd. (2006), kişisel özellikler ile şirketlerin finansal performansı arasında bir bağlantı olduğunu önermişlerdir. Kişisel özellikler ile şirketin büyümesi arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır (Lee ve Tsang, 2001). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmasının, bulunduğu işletmenin finansal performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H2_a: “İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin finansal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

İçsel kontrol odaklı girişimciler, olayların sonuçları üzerinde davranışlarının etkili olduğuna inanırlar ve başarı için kendi eylemlerinden dolayı sorumlu olacaklarını düşünürler. Böylece işlerini inşa etmek ve müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için ellerinden gelenin en iyisini yaparlar (Boone vd., 1996). Müşterilerin ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini karşılamak için pazar odaklı

kültüre ihtiyaç duyulmaktadır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri arttırmaya yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünü pazar oryantasyonu olarak ifade edilmektedir (Slater ve Narver, 1993). İçsel kontrol odaklılık, bireylerin çevrelerini kontrol edebilmesi anlamına gelmektedir (Rotter, 1966). Buna göre Miller ve Toulouse (1986), müşteri inovasyonunun içsel kontrol odağı daha fazla olan insanların bir sonucu olduğunu iddia etmektedirler. Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmasının, bulunduğu işletmenin müşteri (hasta) performans düzeyini arttıracakları öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H2_b: “İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin müşteri (hasta) performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yazında, iç kontrol odaklı bireylerin, daha fazla iş doyumunu ve işe bağlılık yaşadıkları ve motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Solmuş, 2004). İç kontrol odaklı çalışanların; iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu, herhangi bir işte daha uzun süre çalıştıkları, genellikle daha yüksek ücret aldıkları ve yüksek statüye sahip oldukları bildirilmektedir (Spector, 1988). Judge ve Bono (2001), içsel kontrol odaklılık ile mesleki motivasyon, iş performansı ve kariyer başarısı arasında önemli derecede ilişkiler tespit etmişlerdir. Lee ve Tsang (2001), iç kontrol odağı ile şirketin büyümesi arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Ürün ve süreç yeniliğinin daha çok iç kontrol odağı olan insanların bir sonucu olduğu bulunmuştur. Çünkü içsel kontrol odaklı insanlar, gelecekleri için daha geniş bir vizyona sahiplerdir, şirketlerin çeşitli özel ihtiyaçlarını karşılarlar ve aynı zamanda başarılı yeniliklere öncülük ederler (Miller ve Toulouse, 1986). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin içsel kontrol odaklılık eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin iç iş süreçler performans düzeyini arttıracakları öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H2_c: “İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin iç süreçler performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yüksek iç kontrol odağı olan insanlar, çevreleri üzerinde kontrol yetkisine sahip olduklarına ve dış etkilere uymanın mümkün olmadığına inanmaktadır. Bu nedenle yüksek iç kontrol odağı olan girişimciler, düşük iç kontrol odağı olanlara kıyasla; yeni yaklaşımları denemeye, yeni fırsatlar peşinde koşmaya ve olaylara tepki vermek yerine değişiklik yapmaya daha fazla eğilimli olacaktır (Lee ve Tsang, 2001). Silvester ve arkadaşları (2002) başarısızlıkları ile ilgili olarak kendilerine ve kontrol edilebilir davranışlara atıfta bulunan bireylerin; işte daha fazla öğrenme ve gelişme kaydettiklerini ve yüksek iş motivasyonuna ve performansına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Örneğin, iç kontrol odağının; akademik performans, örgütsel değişim ve kariyer başarısı ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Judge ve Bono, 2001). Birçok araştırma sonucunda, iç kontrol odaklı bireylerin duygularını daha rahat ifade ettikleri, kendilerine daha çok güvendikleri, öğrenme ve gelişmeye daha fazla önem verdikleri ve psikolojik ve fiziksel sağlıklarına daha fazla dikkat ettikleri görülmüştür (Solmuş, 2004). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin içsel kontrol odaklılık eğilimi özelliğine sahip olmasının, bulunduğu işletmenin öğrenme ve gelişme performans düzeyini arttıracakları öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H2_d: “İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin öğrenme ve gelişme performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yapılan çalışmalarda, girişimcilik faaliyetlerinde başarıya ulaşmada, ılımlı derecede risk almaya özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü alınan bazı riskler büyük fırsatlar şeklinde işletmelere geri dönmektedir ve risk alma boyutunun başarıyla gerçekleştirilmesi sonucunda işletmeler rakiplerine karşı üstünlük elde etmektedirler (Memili vd., 2010: 202). Firma davranışı olarak girişimsel eğilim göz önüne alındığında, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve finansal karlılık düzeylerini yükseltebilmeleri için öncelikle yöneticilerin riskli davranışları cesaretlendirmesi ve buna bağlı olarak da çalışanların risk alma davranışı göstererek yeni fırsatları yakalamaları gerekmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Yabancı literatürde sanayi sektörü işletmeleri üzerinde yapılan bazı çalışmalarda, Covin ve Slevin (1991), Zahra

(1993), Lumpkin ve Dess (1996), Miller (1983), Barringer ve Bluedorn (1999), risk alma boyutu ile finansal performans arasındaki anlamlı ilişkilere dikkati çekmişlerdir. Muzaffar (2011) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; yüksek risk alma eğilimi firmaların finansal performansını orta düzeyde etkilemekteken; hesaplı risk alma eğilimi, firmaların finansal performansını güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Altuntaş ve Dönmez (2010)'in araştırma bulguları doğrultusunda, risk alma eğiliminde olmanın, finansal açıdan belirli büyüme ve kârlılık ölçütleri ile bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, riskli projeleri uygulayan firmaların uzun vadede daha kârlı olabileceği ileri sürülmektedir (McGrath, 2001). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin risk alma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin finansal performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H3_a: “Risk alma eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin finansal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Girişimci, başlattığı ekonomik etkinliğin sonucunda doğabilecek sonuçları önceden hesaplayabilen, öngörebilen ve bunun neticesinde de doğacak riski üstlenmekten çekinmeyen kişidir (Eyüboğlu, 2003: 10). Yazın incelendiğinde son zamanlarda gelişen teknoloji ve müşteri ihtiyaçların artması ve çeşitlenmesi ile birlikte, müşteri isteklerinin hızının artması ve bunun neticesinde işletmelerin uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla yeni riskler almalarının gerekliliği konusu kabul edilir bir davranış olarak görülmektedir (Covin ve Slevin, 1989). Risk alma faaliyetleri, bütün olarak rekabette öncü olarak Pazar fırsatlarını elde etmek ve tanımak için firmaların yeteneğini geliştirir (Zahra ve Garvis, 2000: 471). Aynı zamanda risk alma, yaşam döngüsünü ayakta tutan stratejik bir harekettir (Rezaei vd., 2013: 2750). Bununla birlikte risk alma, kaynakların hızlı bir şekilde tahsis edilmesine, beklentilerin karşılanmasına ve fırsatların hızlı bir şekilde değerlendirilmesine olanak sunmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 15). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin risk alma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin müşteri performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H3_b: “Risk alma eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin müşteri (hasta) performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Risk alma davranışı bir işletmeyi atalet, eylemsizlik ve geleneklere bağlılık nedeniyle oluşan uyusukluktan kurtarır ve üretim süreçlerinde önemli gelişmelerin kaydedilmesine olanak sağlar (Busenitz ve Barney, 1997). Bu bakış açısıyla risk alma davranışı, fırsatların çabuk bir biçimde izlenebilmesi için hızlı kaynak taahhüdünü içeren cesur ve gözüpek hareket tarzına ve cürekâr kararlar verme eğilimine işaret eder (Lumpkin ve Dess, 1997). Ampirik bulgular, girişimciliğin firmaların risk alma konusundaki istekliliğini artırmak ve yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde öncü olmak suretiyle, firmaların performansını geliştirdiğini ortaya koymuştur (Kuratko vd., 1990; Zahra ve Covin, 1995). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin risk alma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin iç iş süreçler performans düzeyini arttıracakı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H3_c: “Risk alma eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin iç süreçler performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Risk alan çalışanların, yaptığı hataların veya kayıpların neticesinde cezalandırılmayacağını bilmeleri ve her şeye rağmen üst yönetim tarafından cesaretlendirilmeleri, çalışanları gelişmeye ve ölçülü risk alma davranışına yönlendirmektedir (Kuratko vd., 1990). Örgüt seviyesinde risk alma ise, pazardaki fırsatları değerlendirme, hızlı hareket etme, hızlı kaynak kombinasyonları oluşturma ve cesur eylemlerde bulunmayı gerekli kılar (Ağca ve Kurt, 2007: 94). Risk alma davranışı; girişimcinin tutumunu, karar verme hızını, deneyimini, stratejik kararlarını, öğrenme ve gelişmesini ve maddi başarılarını etkiler (Sandhu vd., 2011). Bu nedenle girişimcilerin risk almaya yönelik eğilimleri, bazen uygulama esnasındaki dikkat, öğrenme, gelişme, esneklik ve değişme; bazen de yatırımcı ve ortakları ikna etme ve tedarikçiye erken ödemeler yapma gibi riski paylaşma davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkar (Naktiyok, 2004). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin risk alma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin

öğrenme ve gelişme performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H3_a: “Risk alma eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin öğrenme ve gelişme performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yüksek belirsizlik toleransına sahip olan bireyler, belirsiz durumları meydan okuyucu olarak görmekte ve böyle durumlarda daha iyi performans göstermek için bu zor durumların üstesinden gelebilme gayreti içinde olmaktadır (Naktiyok, 2004: 26). Çünkü yüksek belirsizlik toleransına sahip olan bireyler, belirsizliği çözümler ve bu belirsiz durumlara karşı hızlı karar verebilirler (İrmiş vd., 2010: 24). Yüksek belirsizlik toleransı düzeyine sahip olan yöneticiler ile yüksek finansal performans sergileyen işletmeler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Westerberg vd., 1997). Yapılan çalışmalarda benzer bir şekilde, başarılı girişimcilerin belirsiz durumlara karşı toleransının yüksek olduğu, böyle durumda kendilerini daha rahat hissettikleri ve bunun da çalıştıkları işletmenin finansal performansına olumlu yönde yansıdığı tespit edilmiştir (Lambing ve Kuehl, 2007: 20). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin belirsiz durumlara karşı toleranslı olma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin finansal performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H4_a: “Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma özelliğinin, işletmenin finansal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Organizasyonlarda belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan bireylerin iş tatmininin ve müşteri memnuniyetinin daha yüksek olduğu; belirsizliğe karşı toleransı az olan bireylerin ise panik atak, endişe ve memnuniyetsizlik gibi durumları diğerlerine göre daha fazla yaşadıkları bilinmektedir (Tabak vd., 2010: 162). Yüksek belirsizlik toleransı düzeyine sahip olan yöneticiler ile yüksek pazar performansı sergileyen işletmeler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur (Westerberg vd., 1997). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin

belirsizliklere karşı toleranslı olma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin müşteri performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H4_b: “Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma özelliğinin, işletmenin müşteri (hasta) performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yüksek belirsizlik toleransına sahip olan bireyler; belirsiz durumları teşvik edici, ilgi çekici, mücadele ettirici bulurlar ve böylece işleri daha iyi yapabilmek adına önceden tahmin edilemeyen ve istikrarlı olmayan durumların üstesinden gelmek için çaba gösterirler (Koh, 1996). Shere (1982), iş, süreç ve yöntemlerinde etkili bir şekilde bilgi teknolojilerini kullanan büyük ekonomik kuruluşların yöneticilerinin daha yüksek belirsizlik toleransına sahip olduğunu tespit etmiştir. Organizasyonel araştırmacılar arasında genellikle yüksek belirsizlik seviyelerinde en çok; esneklik, yenilik, üretim süreçlerinde kaydedilen önemli gelişmeler ve girişimci yönetsel anlayışın uygulamasının gerekli olduğu kabul edilmektedir (Davis, 1999: 299). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin belirsizliklere karşı toleranslı olma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin iç iş süreçler performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H4_c: “Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma özelliğinin, işletmenin iç süreçler performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yüksek belirsizlik toleransına sahip olan kişiler belirsiz durumları teşvik ettirici, ilgi çekici, detekleyici ve geliştirici bulurlar ve işlerinde başarılı olmak adına daha önceden tahmin edilemeyen ve istikrarlı olmayan durumların üstesinden gelmek için gayret gösterirler (Koh, 1996). Yetersiz bilgi ve belirsizliğin olduğu durumlarda, kendi kararlarına güvenen girişimcilerin daha başarılı olduğu ve bu yönde gelişme gösterdiği görülmüştür (Gürol ve Atsan, 2006). Ayrıca, belirsizliğe karşı toleranslı olma eğilimi yüksek olan bireylerin bilgiye, öğrenmeye ve gelişmeye daha fazla önem verdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, bilgiyi aktarma becerilerinin yüksek olduğu ve

bu kişilerin, insanların içsel özelliklerine daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu bireylerin oluşturduğu toplumların da daha özgür olmayı, risk üstlenmeyi ve yenilik, öğrenme, gelişme ve değişime açık olmayı tercih ettikleri görülmüştür (Coşkun, 2009). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin belirsizliklere karşı toleranslı olma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin öğrenme ve gelişme performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H4_a: “Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma özelliğinin, işletmenin öğrenme ve gelişme performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Girişimcinin bütün durumlara iyi motive olmasını sağlayan özgüven duygusu, performansı da büyük oranda etkilemektedir. Girişimciler, işlerinde birçok zorluklar ve belirsizliklerle karşı karşıya kaldıkları için, kendilerine duydukları özgüvenleri, bu koşullarla başa çıkmak için girişimcinin yeteneklerini etkiler (Hallak vd., 2011). Özgüven duygusu, belirli bir işi başarıyla yerine getirmeye yönelik kişinin kaynakları, yetenekleri ve yetkinlikleri etkili bir şekilde yürütebilme yeteneğine olan inancı ile ilgilidir (Radipere, 2012: 27). Başarılı girişimcilerin kendilerine duydukları özgüven ve azim duygusunun uzun süreli olduğu tespit edilmiştir (Çetin, 1996). Girişimcilikle ilgili olarak bireyin kendine ve yeteneklerine olan özgüveni, bir işletmeyi ayakta tutmada ve onu finansal olarak başarıya ulaştırmada, girişimcinin sahip olması gereken önemli bir özellik olarak görülmektedir (Antonio ve Welch, 2001). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin özgüvenli olma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin finansal performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H5_a: “Özgüvenli olma özelliğinin, işletmenin finansal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Özgüven duygusu yüksek insanlar pozitif düşünebilen, kaygılarını kontrol edebilen, stres altında kontrollü olmayı başarabilen ve hedeflerine odaklanabilen

başarılı bireylerdir (Ekinci vd., 2014). Yapılan çalışmalar, çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olmasının bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırdığını; bunun aksine ise hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikâyetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma miktarlarını azalttığını ortaya koymuştur (Kim, 2002; Lee, 2006). İşletmeler açısından tedarikçiler, araçlar ve satıcılar arasındaki ilişkide önemli bir unsur olan özgüvenin, organizasyon ile müşteri arasındaki etkileşimin sürekliliği ve niteliği açısından da öneminin büyük olduğu vurgulanmıştır (Doney ve Cannon, 1997). Johnson ve Grayson (2005) ise müşteri açısından özgüveni bilişsel (işletmeye olan özgüven) ve duygusal (kişisel özgüven) olmak üzere iki boyutta ele alarak, tatmin düzeyi ile özgüven boyutları arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir ve çalışmanın sonucunda, algılanan tatmin düzeyinin bilişsel özgüven üzerinde etkili olduğunu ve bilişsel özgüvenin de duygusal özgüvenin belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin özgüvenli olma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin müşteri performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H5_b: “Özgüvenli olma özelliğinin, işletmenin müşteri (hasta) performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Mesleki gereklilikler, çalışanlarda bazı becerilerin bulunmasını gerekli kılmaktadır. Bu becerilerin en başında “özgüven duygusu“ gelmektedir. Örneğin bir üniversite hastanesinde çalışanlar (iç müşteriler) üzerine yapılan araştırmada, tıbbi açıdan riskli durumlarla karşılaştıklarında sesini yükseltmeye en yatkın kişilerin, özgüveni yüksek kişiler olduğu tespit edilmiştir (Goleman, 2006: 93). Goold ve Klipp (2002) ise hastaların beklenti ve algılarının neticesinde oluşan tatmin değerlendirmeleri ile hastaneye duyulan özgüvenin hissedilmesinin ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin özgüvenli olma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin iç süreçler performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H5_c: “Özgüvenli olma özelliğinin, işletmenin iç süreçler performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Özgüven sahibi olan bireyler olayların, sahip oldukları yetenekler ve kişisel çabalarının neticesinde ortaya çıktığına inandıklarından dolayı, girişimciliğe daha fazla yatkın olan kişilerdir (İşcan ve Kaygın, 2011: 447). Shrauger (1972)’e göre yüksek özgüven duygusuna sahip insanların, düşük özgüven duygusuna sahip insanlara göre daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda yüksek özgüvenli çocukların, düşük özgüvenli çocuklara göre çok daha iddialı, bağımsız, öğrenmeye ve gelişmeye eğilimli ve üretken olduğu tespit edilmiştir (Pervin ve John, 2001: 184). Duman ve Akdemir (2016: 45) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların işlerinin sürekli değiştirilmesinin ve onlara özgüvenlerini etkileyen işlerin verilmesinin; işleri zamanında tamamlamak, hedeflere ulaşmak, hızlı sorun çözmek, işle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmak, çalışma arkadaşlarından takdir görmek, kendini değerli ve işini saygın bulmak arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin özgüvenli olma eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin öğrenme ve gelişme performans düzeyini arttıracakları öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H5_d: “Özgüvenli olma özelliğinin, işletmenin öğrenme ve gelişme performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yenilikçilik, organizasyonların finansal performansı için özellikle işletmeye güçlü bir şekilde dâhil olduğunda önemli bir itici güçtür (Zellweger ve Sieger, 2012). Birçok bilim adamı, sürekli değişen çevrelerde uzun vadeli hayatta kalma için yenilikçi davranışın gerekli olduğu konusunda hemfikirdirler (Hjalager, 2010; Sundbo vd., 2007). Davenport (1993: 3-5) yenilikçiliğin, gereksiz maliyet unsurlarını ortadan kaldırarak finansal yapıyı düzenlediğini, işletme içinde karşılıklı dayanışma ile koordinasyonu sağladığını ve finansal performansı arttırdığını tespit etmiştir. Benzer bir şekilde Deshpande ve arkadaşları (1993), Japon firmaları üzerinde uyguladıkları çalışmalarında yenilikçilik eğiliminin

işletmenin finansal performansını; yani nispi karlılığını, büyüklüğünü, pazar payını ve büyüme oranını olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Kanada firmaları üzerine yapılan başka bir araştırmada da Baldwin ve Johnson (1996), firmanın yenilikçilik eğiliminin; pazar payındaki artış ve yatırımların geri dönüş oranı gibi firmanın finansal performans ölçütleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu kanıtlamışlardır. Salavou'nun (2002), Yunanistan'da yemek sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre de, ürün yeniliklerinin işletmenin aktif karlılığının belirleyici faktörü olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin yenilikçilik eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin finansal performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H6_a: “Yenilikçilik eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin finansal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Müşteriler ürün veya hizmetleri satın alan ve/veya kullanan kişi ve kurumlardır (Gardner, 2001: 44). Müşteriler, şirketin paydaşları arasında çok önemli bir yere sahiptir ve taleplerinin değerlendirilmesinde öncelikle dikkate alınması gerektiği kabul edilir (Hemphill, 1997: 54). Bundan dolayı müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması işletme performansının önemli bir göstergesidir (Worthington ve Britton, 2006: 9). Ayrıca yenilikçi yaklaşım kapsamında, finansal olmayan performans değişkenlerinin hem dış hem de iç müşteri üzerinde olumlu etkilerinin olması, işletmelerin finansal olmayan performansına da olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Özer (2011) tarafından yapılan çalışmada, kurumsal girişimcilik boyutlarından yenilikçilik boyutunun, finansal olmayan performans boyutlarından olan hasta hizmet performansı boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tajeddini (2010) tarafından İsviçre’de 156 otel işletmesi üzerinde yapılan çalışmada, müşteri odaklılıkta yenilikçi yaklaşımların uzun dönemde otel işletmelerinin performanslarında önemli oranda pozitif etki yapacağı ifade edilmiştir. Benzer şekilde Altuntaş ve Dönmez (2010) tarafından Çanakkale bölgesinde faaliyet

gösteren otel işletmelerinde yapılan benzer bir çalışmada da, yenilikçiliğin finansal olmayan performans boyutlarından olan hasta hizmet performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin yenilikçilik eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin müşteri (hasta) performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H6_b: “Yenilikçilik eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin müşteri (hasta) performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yenilikçilik, yeni ürün, yeni hizmet ve yeni süreçler oluşturabilecek yeni fikirleri ve yenilikçi ve deneysel süreçleri destekleme konusunda işletmenin eğilimini ortaya koyar. Bir işletmenin yeni ürün/hizmet ortaya koymasının, satış sonrası iletişim ile elde tutulan ve tekrar kazanılan müşteri oranının ve pazara bu ürünleri başarılı olarak sunmasının bir göstergesidir (Enz, 2009: 382). Yüksek rekabetçi çevrede firmalar, kendilerine özgün ürünler ve süreçlerle rekabet avantajı elde etmektedirler. Schumpeter (1934)’in ifade ettiği gibi firmalar, hem yeni ürün ve süreçler geliştirerek, hem de var olan ürünler ve süreçler üzerinde yenilik yaparak, rakiplerinden daha üstün performans sergilemektedir. Bu yenilik yapma kapasitesi, işletmenin iç iş süreçlerinin performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Hult vd., 2004: 429). Muzaffar (2011) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılan tüm işletme yöneticileri başarılı olmak ve büyümek için yeni fikirleri ve yenilikçiliğinin önemini vurgulamışlardır ve yenilikçiliğin, iş süreçlerinin gelişmesine imkân sağladığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin yenilikçilik eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin iç iş süreçler performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H6_c: “Yenilikçilik eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin iç süreçler performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yenilikçilik, yeni ürün ve hizmetleri tanıtmada; öğrenme ve gelişmeyi, teknolojiye lider olmayı ve yeni süreçlerin öğrenilmesinde ve geliştirilmesinde araştırma ve geliştirmeyi destekleme konusundaki istekliliği ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001: 431). Aynı zamanda yenilikçilik, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirerek öğrenme ve gelişme performansını arttırmaktadır (Matsuo, 2006: 244). Yenilikçilik, şirketin genel başarısının sağlanabilmesi, yaratıcı ve yeni çözümlerin araştırılması, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yeni teknoloji kaynaklarının kullanılması için sürekli öğrenme ve gelişmeyi destekleyen bir faaliyettir (Liu vd., 2002: 370). Bir firmanın öğrenme ve gelişme yetenekleri, yeniliklerin ortaya konulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Sinkula vd., 1997: 310). Örgütsel yenilikle ilgili uygulamalı çalışmalar yenilikle öğrenme ve gelişme performansı arasında pozitif yönde ve doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Damanpour vd., 1989: 590; Han vd., 1998: 35). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin yenilikçilik eğilimlerinin, bulunduğu işletmenin öğrenme ve gelişme performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H6d: “Yenilikçilik eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin öğrenme ve gelişme performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Özerklik eğilimi, kişinin projesini tamamlamasındaki başarı duygusunu arttırarak, bireydeki girişimcilik ruhunu geliştirmekte ve yöneticilerin ve çalışanların ilgisini organizasyonun misyon ve hedeflerine yönlendirmektedir (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002: 890). Özerklik eğilimi aynı zamanda işin kalitesini, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini ve üretkenliğini de arttırmaktadır (Esser ve Olsen, 2012). Parker, yaptığı çalışmada özerklik algısının çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde organizasyonun ve çalışanların performansını artırabilmek için onlara özerklik verilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Boerjan vd., 2010)]. Özerklik ve performans bağlamındaki ilişkileri inceleyen Song (2011) özerkliğin takım performansı üzerindeki pozitif etkisini, Parker (2007) çalışanların özerklik

seviyesi arttıkça iş performanslarının da arttığını ve Anderson (1984) özerklik ve performans düzeyi arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin özerklik eğiliminde olmalarının, bulunduğu işletmenin finansal performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H7_a: “Özerklik eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin finansal performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yapılan çalışmalarda çalışanların; işlerini programlamak, gerekli araç gereçlerini seçmek ve çalışma metotlarını belirlemek konusunda bir özerkliğe sahip olmalarının, işlerine daha fazla bağlılık göstermeleri, motivasyonları ve tatmin düzeyleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Holt, 1990: 360). Bunun yanı sıra benzer araştırmalar da aynı şekilde, kişilere yaptıkları işle ilgili nasıl davranacaklarına yönelik özerklik tanındığında, daha üretken işler ortaya koydukları, işletmeye bağlılık düzeylerinin arttığı ve başarılarını daha da arttırdıkları tespit edilmiştir (Abraham, 1997: 180). Özetle yüksek düzeyde özerklik tercihi, yüksek düzeyde kendi işinde çalışmaya teşvik ve iş gören verimlilik oranı anlamına gelmektedir (Alvarez ve Urbano, 2012: 148). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin özerklik eğiliminde olmalarının, bulunduğu işletmenin müşteri performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H7_b: “Özerklik eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin müşteri (hasta) performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi ve uygulamaya geçirilebilmesi için bireylere ve ekiplere özerklik verilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996: 140). Yöneticiler ve diğer çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda; tanınan özerklik ile yeni ürün ve hizmetlere yönelik pazarlama stratejileri belirleme, yeni ürün ve hizmetlerin fiyatlarının tespiti, yeni ürün ve hizmetlere yönelik araştırmanın büyüklüğü ve yönünün tespit edilmesi ve mevcut ürün ve

hizmetlere yönelik stratejilerin geliştirilmesi arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Culhane, 2003: 142-143). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin özerklik eğiliminde olmalarının, bulunduğu işletmenin iç süreçler performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H7_c: “Özerklik eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin iç süreçler performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Pek çok girişimsel firmanın çok sayıda özerk hareket eden liderlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yani bu küçük ve basit firmalarda görülen yüksek seviyeli girişimcilik faaliyetlerinin, güçlü merkezi otoriteye sahip tepe yöneticileriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu liderlerin gelişen yeni teknolojiler ve pazarlar konusunda da firmaların bilgi kaynakları oldukları ve firmaların gelişmesine önemli katkıda buldukları belirlenmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996: 141). Aynı zamanda küresel pazarlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin kendilerine bağlı başka ülkelerdeki şubelerine sağladıkları özerklik ile bu bağlı şirketlerdeki girişimcilik faaliyetleri arasında pozitif ilişkinin var olduğu dikkati çekmiştir. Bu anlamda, çalışanları güçlendirme duygusunun verilmesi yoluyla bağlı şirketlere sağlanan özerklik, yenilikçi ve riskli projeleri keşfetmede, desteklemede ve uygulamada onlarda büyük bir arzunun oluşmasını sağlamıştır. Dolayısıyla araştırmalar, bağlı firmalara sağlanan özerkliğin bu firmaların öğrenme ve gelişme faaliyetleriyle pozitif ilişkisini ortaya koymuştur (Zahra vd., 2000: 9-10). Dolayısıyla bir işletmenin yöneticilerinin özerklik eğiliminde olmalarının, bulunduğu işletmenin öğrenme ve gelişme performans düzeyini arttıracığı öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma hipotezi;

H7_a: “Özerklik eğiliminde olma özelliğinin, işletmenin öğrenme ve gelişme performans kriteri üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

4.1.2.3. Araştırma Birimi, Evren ve Örneklemi

Bir araştırma için evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturduğu, örneğini seçtiği ve nihayetinde edindiği sonuçları genelleştirebildiği gruptur. Örneklem ise bir çalışma için seçildikleri evreni temsil edebilecek şekilde, evren içerisinden belirli bir sayıda elemandan oluşan, bir alt elemanlar grubunu ifade eder (Altunışık vd., 2010: 130-131). Gerçekçi ve tutarlı bir kurumsal performansın belirlenebilmesi için, temel alınacak bilgilerin güvenilir ve detaylı olması gerekmektedir. Aynı zamanda kurumsal performansın belirlenmesi; işletmenin genel özelliklerinin yanı sıra, işletmenin herkes tarafından bilinmeyen özellikleri hakkında da bilgi sahibi olunmasını gerektirir. Konu girişimci kişilik özelliklerinin kurumsal performans üzerindeki etkisi olduğunda, en yetkin bilgi kaynaklarının işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin olduğu bir gerçektir.

Araştırmanın çalışma evrenini (ana kütlelerini) T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler oluşturmaktadır. Araştırmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerin seçilmesinin sebepleri sırasıyla;

- Birincisi İstanbul ilinde çok sayıda hem fiziki ve teknolojik olarak Avrupa standartlarında hizmet veren ve hasta bakım kalitesi ve organizasyon yönetimi konusunda akredite olmuş olan hastanelerin, hem de kalite ve akreditasyon belgesi almamış hastanelerin bulunması ve kalite ve akreditasyon belgesine sahip olan hastaneler ile kalite ve akreditasyon belgesine sahip olmayan hastanelerin kıyaslanmasına imkan tanınması,
- İkincisi İstanbul ilindeki özel hastaneler arasındaki rekabet koşullarının; bu hastanelerin kurumsal, yönetici ve klinik performans kriterlerine ve girişimcilik faaliyetlerine ayrıca önem vermelerine mecbur bırakılması,
- Üçüncüsü ise özel hastanelerin, kamu hastanelerine göre daha özerk davranabildikleridir.

Araştırmanın yürütüldüğü süreçte, T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler kapsamında İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü 2018 (24.04.2012 tarihi itibarıyla güncel) güncel verilerine dayanarak 165 adet özel

hastane grubunun bu kapsamda yer alması gerektiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan araştırma kapsamında; İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerin sahipleri/ortakları ile tüm üst kademe ve orta kademe yöneticileri, araştırma birimi olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda ilk aşamada T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerin sahipleri/ortakları ile üst kademe ve orta kademe yöneticilerine anket formu tesadüfi olarak dağıtılmıştır.

Evrendeki sayı net olarak bilinemediği için tahmini bir evren sayısı belirlenmiştir. Her hastaneden hastane sahibi/ortağı, yönetim kurulu başkanı ile orta ve üst kademe yönetici pozisyonunda çalışan yöneticiler olmak üzere ortalama 10 adet yönetici olduğu tahmin edilmiştir. Bu bağlamda belirlenen hastanelerde konu ile ilgili uzman olabilecek kişi sayısı yaklaşık 1650 adet yönetici olarak tahmin edilmektedir. Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısının belirlenmesi için Sekaran (2003) tarafından geliştirilen örneklem sayısını belirleme formülü kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini oluşturan 1650 hastane işletmesi için örneklem sayısı, 310 adet yönetici olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda belirlenen hastanelerde konuya ilişkin yöneticilere ulaşım kolaylığından dolayı basit tesadüfi yöntemi tercih edilmiştir. Buna göre her bir hastaneden hastane sahibi, üst kademe yönetici ve orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan 1'er kişiye anket uygulanmıştır. Hastane sahibine ulaşamadığı durumlarda, temsilen üst kademe yöneticiler tercih edilmiştir. Toplamda 430 adet yöneticiye anket uygulanmıştır. Bu sayı 100 milyon evren büyüklüğünde en az 384 örneklem sayısı şartını sağladığından dolayı yeterli kabul edilmiştir. Bu kişilerin seçilme nedeni yukarıda da belirtildiği gibi sağlık sektöründe girişimci kişilik özelliklerinin kurumsal performans üzerindeki etkisi hakkında yeterli alan bilgisine sahip en yetkin kişilerin olduklarının düşünülmektedir. Araştırmanın tahmini evren kümeleri ile ilgili ayrıntılar Tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1: Araştırmanın Genel Evren Tablosu

HASTANELER
Özel Avrupa Hospital Hastanesi
Özel Ataşehir Florence Nightingale Hastanesi
Özel Avicenna Hastanesi Ataşehir
Özel Bayındır İçerenköy Hastanesi
Özel Eren Hastanesi
Özel Memorial Ataşehir Hastanesi
Özel Avcılar Anadolu Hastanesi
Özel Avcılar Hospital
Özel Medicana Hospitals Avcılar Hastanesi
Özel Bağcılar Medilife Hastanesi
Özel Bağcılar Tekden Hastanesi
Özel Güneşli Erdem Hastanesi
Özel Hospitalist Hastanesi
Özel İstanbul Medicine Hospital Hastanesi
Özel Medipol Mega Hastane Kompleksi
Özel Niv Göz Hastanesi
Özel Safa Hastanesi
Özel Yeni İklim Hastanesi
Özel Yeni Ufuk Hastanesi
İstanbul Özel Memorial Hizmet Hastanesi
Özel Aile Hastanesi
Özel Ataköy Hastanesi
Özel İlke Hastanesi
Özel İstanbul Göz Hastanesi
Özel Median Hastanesi
Özel Medical Park Bahçelievler Hastanesi
Özel Medicana Hospitals Bahçelievler Hastanesi
Özel Medicana Hospitals Haznedar Hastanesi
Özel Nisa Hastanesi
Özel Vital Hospital Hastanesi
Özel Yenibosna Safa Hastanesi
Özel Dünya Göz Hastanesi Ataköy
Özel Acıbadem Bakırköy Hastanesi
Özel Acıbadem International Hastanesi
Özel Çamlık Hastanesi
Özel Ethica İncirli Hastanesi
Özel Yaşar Hastanesi
Özel Baypark Hospital Hastanesi
Özel Bayrampaşa Kolan Hospital Hastanesi
Özel Göz Nurunu Koruma Vakfı Bayrampaşa Göz Hastanesi
Özel Acıbadem Fulya Hastanesi
Özel Dentistanbul Diş Hastanesi

Özel Dünya Göz Hastanesi
Özel Dünya Göz Hastanesi Etiler
Özel Estethica Levent Hastanesi
Özel Esteworld Plastik Cerrahi Hastanesi
Özel Gayrettepe Florence Nightingale Hastanesi
Özel Liv Hospital Ulus Hastanesi
Özel Ota-Jinemed Hastanesi
Özel Medistate Kavacık Hastanesi
Özel Beylikdüzü Kolan Hospital Hastanesi
Özel Beylikdüzü Medilife Hastanesi
Özel Birincigöz Hastanesi
Özel Medicana International İstanbul Hastanesi
Özel Avusturya Sen Jorj Hastanesi
Özel Okmeydanı Hastanesi
Özel Büyükçekmece Kolan Hospital Hastanesi
Özel Avusturya Sen Jorj Hastanesi
Özel Okmeydanı Hastanesi
Özel Büyükçekmece Kolan Hospital Hastanesi
Özel Avicenna Hastanesi
Özel Esenler Ensar Hastanesi Avicenna
Özel Güney Hastanesi
Özel Doğa Hospital Hastanesi
Özel Esencan Hastanesi
Özel Eslife Hospital Esenyurt Hastanesi
Özel Reyap İstanbul Hastanesi
Özel Alibey Hospital Hastanesi
Özel Eyüp Haliç Hospital Hastanesi
Özel Balat Or-Ahayım Musevi Hastanesi Vakfı İktisadi İşletmesi
Özel Çapa Hastanesi
Özel Çapa Medilife Hastanesi
Özel Fatih Hastanesi
Özel Medical Park Hospital Hastanesi
Özel Asya Hastanesi
Özel Avrasya Hastanesi Gaziosmanpaşa
Özel Avrupa Şafak Hastanesi
Özel Başarı Hastanesi
Özel Bilge Hastanesi
Özel Duygu Hastanesi
Özel İstanbul Şafak Hastanesi
Özel Medicalpark Gaziosmanpaşa Hastanesi
Özel Ortomedica Hastanesi
Özel Yıldız Academia Hastanesi
Yeni Yüzyıl Üniversitesi Özel Gaziosmanpaşa Hastanesi
Özel Güngören Hastanesi
Özel İlgi Hastanesi

Özel Meltem Hastanesi Ve Doğum Hastanesi
Özel Acıbadem Hastanesi
Özel Acıbadem Kozyatağı Hastanesi
Özel Çağın Hastanesi
Özel Doktor Nazif Bağrıaçık Kadıköy Hastanesi
Özel Göztepe Hastanesi
Özel İstanbul Medipol Hastanesi
Özel Kadıköy Florence Nightingale Hastanesi
Özel Kozyatağı Central Hospital Hastanesi
Özel Medical Park Göztepe Hastane Kompleksi
Özel Medicana Kadıköy Hastanesi
Özel Avicenna Hastanesi Gültepe
Özel Derindere Hastanesi
Özel Levent Hastanesi
Özel Atalar Hastanesi
Özel Avicenna Umut Hastanesi
Özel Birlik Hastanesi
Özel Vera Hastanesi
Özel Acıbadem Atakent Hastanesi
Özel Akgün Tem Hastanesi
Özel Batı Bahat Hospital Hastanesi
Özel Doğan Hastanesi
Özel Dr.Sadık Ahmet Hastanesi
Özel Halkalı Kent Hastanesi
Özel İstanbul Hospital Hastanesi
Özel Rumeli Hospital Hastanesi
Özel Delta Hospital Hastanesi
Özel İstanbul Onkoloji Hastanesi
Özel Maltepe Bölge Hastanesi
Özel Maltepe Ersoy Hastanesi
Özel Mehmet Toprak Hastanesi
Özel Adatıp Kurtköy Hastanesi
Özel Emsey Hospital Hastanesi
Özel Kurtköy Ersoy Hastanesi
Özel Pendik Bölge Hastanesi
Özel Pendik Hospital Hastanesi
Özel Remedy Hospital Hastanesi
Özel Şifa Hastanesi
Özel Yüzyıl Hastanesi Pendik
Özel İstanbul Bölge Hastanesi
Özel Via Hospital Sancaktepe Hastanesi
Özel Acıbadem Maslak Hastanesi
Özel Silivri Kolan Hospital Hastanesi
Özel Silivri Medical Park Hastanesi
Özel Ersoy Hastanesi

Özel Saygı Hastanesi
Özel Memorial Şişli Hastanesi
Özel Acıbadem Taksim Hastanesi
Özel Dora Hospital Hastanesi
Özel Fransız Lape Hastanesi
Özel İstanbul Cerrahi Hastanesi
Özel İstanbul Florance Nightingale Hastanesi
Özel Kadioğlu Hastanesi
Özel Mecidiyeköy Çevre Hastanesi
Özel Nişantaşı Hastanesi
Özel Osmanoğlu Hastanesi
Özel Surp Agop Hastanesi
Özel Şişli Florence Nightingale Hastanesi
Özel Şişli Kolan International Hospital Hastanesi
Özel Türkiye Gazetesi Hastanesi
Özel Vkv Amerikan Hastanesi
Özel Gsm Gisbir Sağlık Merkezi Hastanesi
Özel Tuzla Hastanesi
Özel Afıyet Hastanesi
Özel Atlas Hastanesi
Özel Erdem Hastanesi
Özel Hisar Intercontinental Hospital Hastanesi
Özel Np İstanbul Beyin Hastanesi
Özel Sur Hastanesi
Özel Academic Hospital Hastanesi
Özel Acıbadem Altunizade Hastanesi
Özel Çamlıca Erdem Hastanesi
Özel Medıvia Hospital Hastanesi
Özel Medicana Hospitals Çamlıca Hastanesi
Özel Moodist Hastanesi
Özel Üsküdar Anadolu Hastanesi
Özel Üsküdar Hospitaltürk Hastanesi
Özel Yunus Emre Hastanesi
Özel Avrasya Hastanesi
Özel İstanbul Balıklı Rum Hastanesi
Özel Sante Plus Hastanesi
Özel Yedikule Surp Pırgıç Ermeni Hastanesi

4.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Yapılan literatür taraması sonucunda araştırma konusu ile ilgili çalışmalar değerlendirilmiş ve araştırma konusu ile doğrudan/dolaylı olarak ilgili birçok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalar arasından araştırmanın amacı, kapsam ve

içeriği ile uyumluluk gösteren temel çalışmalar belirlenmiş ve konuya hakim uzman akademisyenlerle birlikte model ölçek seçimi yapılmıştır. Seçilen bu ölçeklerin, araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması ve anket formunun yapılandırılması için kullanılmasında, kavram ve içerik bütünlüğünün bozulmamasına önem verilmiştir.

Diğer taraftan bu ölçekler, araştırmadaki ilgili değişkenin temel çerçevesini oluşturmakla birlikte anketlerin orijinal haline sadık kalınmış ancak aynen olduğu gibi kullanılmamış, literatürde aynı ya da benzer konuyu tartışan diğer çalışmalardan da yararlanılmıştır. Ayrıca anket formu oluşturulurken bu model çalışmaların hem ilk yapıldığı tarihlerdeki orijinal hallerine ulaşılmış, hem de günümüze kadar ki dönem içerisinde geçirmiş oldukları değişimleri yansıtan çalışmalar gözden geçirilmiştir. Literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş ilgili temel çalışmalar aşağıdaki Tablo 4.2’de sunulmaktadır.

Tablo 4.2: Araştırmada Kullanılan Model Ölçekler

Yapılandırılan Ölçek	Yazarlar	Yararlanılan Araştırma	Kaynakça Detayları
Girişimci Kişilik Özellikleri	Shanthakumar, D.K. (1992)	Attitudinal characteristics of male and female entrepreneurs in India and a comparison with American entrepreneurs	Brigham Youth University, UT, (dissertation)
	Solymossy, E. (1998)	Entrepreneurial Dimensions: The Relationship of Individual, Venture, and Environmental Factors to Success	Department of Marketing and Policy, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, (dissertation)
	Bezzina, F. (2010)	Characteristics of the Maltese Entrepreneur	International Journal of Arts and Sciences 3(7): 292 - 312
Kurumsal Performans	Kaplan, RS. and Norton, D.P. (2001)	Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I	Account Horiz. 2001;15(1):87-104.
	Santiago, J.M. (1995)	Use of the balanced scorecard to improve the quality of behavioral health care	Psychiatr Serv. 1999;50(12):1571-1576.
	Potthof, S.O., Ison, D., Thompson, N.	Long-term care management: a balanced performance	J Strat Perf Measurement. 1999;31:16-22.

	and Kissner, M. (1999)	measurement system.	
--	------------------------	---------------------	--

Girişimci kişilik özellikleri ile kurumsal performans literatüründe; girişimci kişilik profilinin belirlenmesi ve kurumsal performansın ölçülmesi ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı, ölçüm modellerinin geliştirildiği ve değişkenlerin çeşitli yönleriyle ayrı ayrı tartışıldığı görülmektedir. Bu araştırmaların herbirisi teori ve pratik açısından önemli sonuçlar ortaya koymuşlardır. Fakat bazı araştırmaların, hem alandaki diğer araştırmacılar tarafından etkili ve verimli bir şekilde sorgulanarak geçerlilik ve güvenilirliğinin tartışıldığı hem de başka kültür ve sektörlerle yapılan uygulama örnekleriyle etkili sonuçlar üreterek kendisine yaygın bir kullanım alanı oluşturduğu görülmüştür. Örneğin; girişimci kişilik özelliklerinin belirlenmesi konusunda Shanthakumar (1992) ve Solymossy (1998) tarafından bir araya getirilen 7 boyutlu girişimci kişilik (Entrepreneurial Profile Scale) ölçeği, kurumsal performans konusunda ise Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen 4 boyutlu kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard Scale) ölçüm modeli, bu tür araştırmalara örnek olarak verilebilir. Bu araştırmaların ortak noktası; ölçeklerin, konuyu daha sistematik bir şekilde ele alarak, karmaşıklığın giderilmesini ve konunun daha kolay anlaşılmasını sağlamaları olarak gösterilebilir. Bu özellikler dikkate alınarak yürütülen araştırmada, yukarıda adı geçen ölçekler kullanılmıştır.

4.1.3.1. Girişimci Kişilik Özellikleri Ölçeği

Araştırmada kullanılan girişimci kişilik özellikleri (Entrepreneurial Characteristic Scale) ölçeğinin herbir boyutu; McClelland (1961), Rotter (1966), Davidsson (2010), Teof ve Foo (1997), Lumpkin ve Dess (1996), Schumpeter (1934) ve Koh (1996) tarafından geliştirilmiştir. Shanthakumar (1992) ve Solymossy (1998) çalışmalarında girişimcilerin belli başlı özelliklerinden söz etmiş ve bunları; girişimciliğin altında bir itici kuvvet olarak görülen “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma”, bireylerin hayatlarındaki ödül ve cezalara karşı algılarını ifade eden “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma”, belirsiz durumlarda başarıyı elde etme inancı olarak tanımlanabilen “risk alma eğiliminde olma”, belirsizliğin hakim olduğu durumlarda meydan okuyucu davranma ve bu

durumun üstesinden gelebilme anlamındaki “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma”, bireylerin belirsiz şartlar ve koşullar karşısında amaçlarına ulaşma noktasında güveni ifade eden “özgüvenli olma”, girişimcilerle girişimci olmayanların ayrışma noktası olarak tanımlanabilen “yenilikçilik eğiliminde olma” ve başkalarının etkisinden, otoritesinden ve kontrolünden kurtulma anlamına gelen “özerklik eğiliminde olma” olmak üzere 7 grupta ele almıştır. Daha kapsamlı bir şekilde ifade edilecek olursa, Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma; güçlü bir şekilde başarıya ihtiyaç duymakta olan bireylerin, kendi ihtiyaçlarını çözmek, hedef belirlemek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf etmeyi istedikleri ile ilgilidir (Littunen, 2000: 296). İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olma; kişilerin yetenekleriyle, hünelerleriyle ve çabalarıyla olayların sonuçlarını etkileyebilecekleri ve kendi dünyalarını kendilerinin kontrol edebildikleri ile ilgilidir (Cromie, 2000: 18). Risk alma eğiliminde olma; finansal açıdan zarar tehlikesini ve sosyal açıdan da başarısızlığı göze alma anlamına gelmektedir ve bilinmeyene doğru hareket etmeye cesaret etmek şeklinde ifade edilmiştir (Lumpkin ve Dess 1996: 144). Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma; belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır ve büyük bir hevesle bilinmeyen durumlarla baş edebilmek için çaba gösterme anlamına gelmektedir (Koh, 1996: 15). Özgüvenli olma eğilimi; gelecekte çıkabilecek karmaşık ve tahmin edilemeyen problemlerin üstesinden gelinebileceği konusunda ve bu hedeflere ulaşabilecek potansiyelin kendinde olduğuna dair bir özgüven duygusunu ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). Yenilikçilik eğiliminde olma; bir fikir ya da kavramı ürün ya da hizmet üretimine dönüştürmeyi ifade etmektedir ve yeni ürün, yeni organizasyon yapısı, yeni ürün süreçleri ve yeni bir şirket yapısı ile işe başlama anlamına gelmektedir (Ripsas, 1998: 107). Özerklik/bağımsızlık eğiliminde olma; başkalarının etkisinden, otoritesinden ve kontrolünden özgür olma eğilimini yansıtır ve fırsat arayışında kendini yönetme yeteneğini ve iradesini ortaya koyar (Autio vd., 1997).

Genel değerlendirme yukarıda ifade edildiği gibi olmakla birlikte literatürde ölçeğin boyut sayısını azaltan veya arttıran araştırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Koh (1996) çalışmasında altı boyutlu ölçeğin (başarma ihtiyacı, kontrol odağı, risk alma eğilimi, belirsizliğe tolerans, kendine güven ve

yenilikçilik) daha iyi sonuçlar ürettiğini savunmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) ise girişimciliğin beş (otonomi, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık) boyutu üzerinde durmuşlardır. Diğer taraftan değişik araştırmacılar tarafından girişimcilerin şu özelliklere sahip oldukları (başarma arzusu, yenilikçilik, risk alabilmek, değişime odaklı olma, fırsat odaklılık, yaratıcılık ve proaktiflik) belirtilmiştir (Hitt vd., 2005; Luchsinger ve Bagby, 1987, Drucker, 1998; Hisrich ve Peters, 1995). Bu kapsamda, yürütülen araştırmada McClelland (1961), Rotter (1966), Davidsson (2010), Teof ve Foo (1997), Lumpkin ve Dess (1996), Schumpeter (1934) ve Koh (1996) tarafından geliştirilen girişimci kişilik özellikleri (Entrepreneurial Characteristic Scale) ölçeği, özel hastanecilik sektörünün özelliklerine göre yeniden düzenlenmiştir ve alandaki diğer çalışmalardan yararlanılarak bazı özellikler eklenmiştir. Boyut sayısı ve soru sayısı arttırılmıştır.

Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma boyutunu ölçmek için 7 önermeli bir ölçek kullanılmıştır. Bu önermeler; “her zaman daha iyi bir performans sergilemek için doymaz bir hırsla çabalarım”, “yaptığım işin verilen görev için gereken asgari şartları yerine getirip getirmediğini kendim değerlendiririm”, “yaptığım işin en iyiler arasında olması için kendimi zorlarım ve bunu gerçekleştirdiğimde gerçek bir tatmin duygusu hissederim”, “bir işi gerçekleştirdiğimde nadiren gurur ve başarı hissi duyarım”, “geçmişteki başarılarımdan ziyade gelecekteki hedeflerimi düşünmeye daha çok vakit harcarım”, “kendime kolay ulaşılabilir basit hedefler koyarım”, “hayatımdaki başarılarımdan çoğunlukla kendi yeteneğime dayandığımı düşünürüm” şeklindedir.

İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olma boyutu, 6 önermeli bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu önermeler; “tamamen kaderimin kontrolü altında olduğuma inanırım”, “kendi işimdeki başarılarımdan tamamen ben sorumluyumdur”, “içine düştüğüm hemen her durumu kendim kontrol edebilirim”, “kendimi sık sık, sonuçlarını kontrol etmekte güçsüz hissettiğim durumlar içinde bulurum”, “birçok çalışma (işyeri) koşulları, iyi ya da kötü olsun şans eseri oluşur”, “yaptığım işler, dış etkilere göre ziyade kendi yeteneklerim ve kontrolüm sayesinde gerçekleşir” şeklindedir.

Risk alma eğiliminde olma boyutu, 4 önermeli bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu önermeler; “bir iş uğruna kendimin ve ailemin maddi birikimini riske atmaktan çekinmem”, “her seyahate çıktığımda kendimi mutlaka garanti altına alırım (sigortalattırırım)”, “bana riskli işlerin sonuçları, riskli olmayan işlere göre daha fazla enerji verdiği için riskli işleri daha çok seviyorum”, “bir işi denemeden önce o işin geçmişte yapılıp yapılmadığını bilmek isterim” şeklindedir.

Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma boyutu, 4 önermeli bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu önermeler; “belirsiz durumlarda her zaman olumlu tepki veririm”, “kararlı olduğumda, işin sonucu belirsiz görünse bile işimin gereğini yaparım”, “belirsiz durumlarda daha verimsiz olurum”, “zor koşullar içindeyken oldukça rahatımdır” şeklindedir.

Özgüvenli olma eğilimi boyutu, 6 önermeli bir ölçekle ölçülmüştür. Bu önermeler; “kendimden emin olmadığım zamanlarda, iş ile ilgili problemlerimi çözerken beni yönlendirebilecek birini ararım”, “yeteneklerime güvenirim ve kendimin iyi olduğunu düşünürüm”, “başarılı iş adamları ile çalıştığım zamanlarda, kendimi ne yaptığımı bilen biri olarak hissedirim”, “iş teklifleri verirken kendim veya yeteneklerim hakkında sık sık şüpheye düşerim”, “iş arkadaşlarımdan benim hakkımda ne düşündüğünden endişe duyarım”, “iş fırsatlarımdan çoğunu, insanlarla başa çıkabilme yeteneğim sayesinde elde etmişimdir“ şeklindedir.

Yenilikçilik eğiliminde olma boyutu, 7 önermeli bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu önermeler; “kendimin özellikle yaratıcı veya yenilikçi biri olduğunu düşünmüyorum”, “iş ilişkilerinde değişim için teşvik edici olmaktan hoşlanmam”, “eski iş anlayışlarını yeni şekillerde kullanabiliyor olmaktan hoşlanırım”, “genellikle iş görevlerini farklı şekillerde çözmeye çalışırım”, “yaratıcılığımı teşvik eden ve ödüllendiren durumlar beni geliştirir”, “iş dünyasında başarılı olmak için sürekli yeni yollar aramak önemlidir“, “başarı sürekli olarak yeni şeyler yapmaktan ziyade, var olan iş uygulamalarına uymakla kazanılır” şeklindedir.

Son olarak özerklik eğiliminde olma boyutu, 5 önermeli bir ölçekle ölçülmüştür. Bu önermeler; “başkalarının fikirlerinden çok etkilenmem”, “işlerimi nasıl ve ne zaman yapacağım konusunda bütün sorumluluğun bende olması beni rahatsız eder”, “başkalarından rehberlik ve tavsiye aldığımda daha iyi düşünebildiğimi fark ediyorum”, “kimseye cevap vermek zorunda olmadığım bir işi severim”, “bana rehberlik ettiğinden dolayı kurallara ve var olan prosedürlere riayet ederim” şeklindedir.

4.1.3.2. Kurumsal Performans Ölçeği (Kurumsal Performans Karnesi)

İşletmelerin performans değerlemesinde sadece finansal ölçülerin kullanılması, işletmenin uzun vadeli karlı yatırımlar yapmasını engelleyebildiği gibi, aynı zamanda işletmenin mevcut durumunun doğru değerlendirilmesine de engel olabilmektedir. Bu sorunu çözebilmek için işletmeler, uzun dönemli hedefler ile kısa dönemli hedefleri dengede tutan, işletme performansının değerlemesinde finansal olmayan ölçütleri de kullanan bir yöntem ihtiyacı duymaktadırlar. Böylece işletmeler performans değerlemede daha objektif sonuçlara göre hareket etme imkanı elde edeceklerdir. Son yirmi yıl içerisinde performans ölçümüne ilgi artmış ve performansa sadece finansal açıdan bakmak yerine bunun aksine finansal olmayan perspektiften bakmaya doğru bir yöneliş olmuştur (Otley, 1999: 363-382) ve yakın zamanlardan maliyet ile ilgili parametrelere ilave olarak kalite ve hizmetlerin geliştirilmesine vurgu yapan bir yöntem izlenmiştir (Amaratunga ve Baldry, 2002: 217).

Kaplan ve Norton'a göre (1999: 44) geleneksel muhasebe tabanlı performans ölçme yöntemleri; geleceğe, yeniliklere, müşterilerin istek ve beklentilerindeki değişimlere, küresel ve teknolojik gelişimlerdeki hıza, ekonomik, sosyal ve yönetsel alanlardaki değişimlere uyum sağlama, öğrenme ve gelişme gibi günümüzde ve gelecekte işletmelerin odaklanmaları gereken konularda işletmelere fayda sağlamaktan ve vizyon ve hedef göstermekten uzak kalmışlardır. Bundan dolayı Kaplan ve Norton (1996a: 9), performans karnesi ile işletmenin performansının finansal boyut ile birlikte, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu gibi finansal olmayan boyutların da ölçülmesinin gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Kaplan ve Norton, Kurumsal

Performans Karnesi yöntemini, performans ölçme ve stratejik yönetim yazınında yeni ve sistemli bir yaklaşım olarak ifade etmektedirler. Kurumsal performans ölçme ve değerlendirme konusundaki geleneksel sistemlerin olumsuz sonuçlarını gidermek amacıyla geliştirilen (Balanced Scorecard) kurumsal performans karnesi; işletmeyi finans, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarıyla ele almakta; misyon, vizyon ve stratejilerin ölçülebilen hedefler haline dönüştürülerek gelecekte ve uzun dönemde değer yaratmayı hedeflemekte; ve aynı zamanda kurumsal performans ölçme ve değerlemede çok boyutlu, dengeli ve bütünsel bir kurumsal performans ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturulmasını önermektedir (Bremser ve Barsky, 2004: 230).

Aynı zamanda Kurumsal Performans Karnesi yöntemi, işletme yöneticilerini önemli bütün ölçütleri değerlendirmeye zorlayarak bir alandaki gelişmenin veya başarının farklı alanlarda neler harcanarak gerçekleştirilebildiğini göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1992: 73). Bunun yanı sıra Kurumsal Performans Karnesi yöntemini farklı bir bakış açısından inceleyen Ritter (2003: 59), Kurumsal Performans Karnesi'nin stratejik yönetim sürecinde etkili bir yöntem olmasının yanı sıra özellikle işletme içi iletişimi güçlendirerek süreçlerin netlik kazanması, işletme içerisinde problemlerin belirlenmesi ve acil ihtiyaçların belirlenerek çözüme kavuşturulması gibi konularda önemli avantajlar sunduğunu vurgulamaktadır.

Yazında Kurumsal Performans Karnesi'nin sağlık işletmelerine uygulandığı örneklerde müşteri boyutunun isim değiştirilerek hasta boyutuna dönüştüğü belirtilmektedir (Pineno, 2002: 76). Fakat Kaplan ve Norton (1999: 44) genel olarak Kurumsal Performans Karnesi'nin dört boyutunun birçok değişik sektör ve işletme için yeterli olduğunu saptadıklarını ifade etmişlerdir ve ölçüm aracının güvenilirlik ve geçerliliği ispatlanmıştır. Hastanelerde kurumsal performans karnesi boyutları bir ağaç modeline benzetilerek incelenmektedir. Kurumsal performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutu ağacın köklerine, şirket içi yöntemler boyutu ağacın gövdesine, müşteri boyutu ağacın dallarına ve finansal boyut ise ağacın yapraklarına benzetilerek incelenmektedir (Health Resources ve Services Administration, 2005: 7-8). Sağlık organizasyonları,

kurumsal performans karnesini stratejik yönetimin ötesinde bir uygulama olarak görmektedir. Sağlık organizasyonları için kurumsal performans karnesinde yaygın olarak kullanılan perspektiflerin (boyutların) kalite, sonuçlar ve giriş olduğu belirtilmektedir (Zelman vd., 2003: 12). Ölçüm aracı, işletme performansını dört boyutta incelemektedir. Bu boyutlar finansal boyut, hasta boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutudur (Walker ve MacDonald, 2001: 365).

Finansal boyut; stratejilerin karlılığını ölçmektedir ve işletmenin finansal olarak başarılı olabilmesi için hissedarlarına ne şekilde görünmesi gerektiği sorusuna cevap aranmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004c: 61). Finansal ölçütler işletmenin büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre ve kendi koşullarına göre belirlenmektedir (Bean ve Jarnagin, 2002: 56). Bu ölçütler genellikle karlılık, büyüme, net gelir, satışlarda artış, nakit akımı ve ekonomik katma değer gibi performans göstergelerine odaklanmaktadır (Hornsby ve Baxendale, 2001: 5). Finansal hedefler genellikle yatırımların getirisi ve faaliyet karı gibi, işletmenin karlılığını ölçmeye yöneliktir. İşletmelerde karlılığı artırmak için gelirin artırılması ve verimliliğin artırılması olmak üzere iki temel strateji izlenmektedir. Verimliliğin artırılması stratejisindeki hedefler, maliyetlerin azaltılması yolu ile veya eldeki varlıkların azami şekilde kullanılması yolu ile gerçekleştirilmektedir. Gelirin artırılması stratejisindeki hedeflere ise, gelir fırsatlarını artırarak veya müşteriye sunulan değeri yükselterek ulaşılmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004c: 63-64).

Hasta (müşteri) boyutu; müşterilere sunulan değeri artırmaya yönelik faaliyetler, ürünün veya hizmetin özellikleri, müşterilerle olan ilişkiler ve firma imajı ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996b: 53). Hasta (müşteri) boyutunda kullanılacak temel ölçütler pazar payı, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı gibi ölçütlerdir (Tekeli, 2003: 67). McAdam ve Walker (2003: 878)'a göre Kurumsal Performans Karnesi yöntemi müşteri memnuniyetine odaklanarak karlılığı arttırmayı hedeflemektedir. Kurumsal Performans Karnesi'nin müşteri boyutu, işletmenin hedef kitleye yönelik değer sunumunu açık bir biçimde tanımlamasına

ve ölçmesine imkan sunar. Bu değer sunumları temel müşteri göstergelerine ilişkin öncül teşkil etmektedir (Kaplan ve Norton, 1996a).

İç süreçler boyutu; firmanın iç yapısı ile ilgilenmekte, müşteri boyutuna ortak olarak müşteriler için değer oluşturmakta ve finansal boyutla birlikte hisselerin değerini artırmaktadır. Süreçler boyutunda “işletmenin hissedarlarını ve müşterilerini memnun etmek için, hangi iş süreçlerinde mükemmelleşmesi gerektiği” sorusuna cevap verilmektedir. Performans karnesinin süreçler boyutunda; faaliyetlerle ilgili yönetim süreçleri, müşterilerle ilgili yönetim süreçleri, yenilikler ile ilgili süreçler ve yasal ve sosyal ilişki süreçleri ile ilgili amaçlar yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 2004b: 65). İç süreçler boyutu, finansal boyutta ve müşteri boyutunda yer alan hedefleri başarmak için gerekli süreçlerin ve ölçütlerin belirlenmesine odaklanmaktadır (Amaratunga ve diğ., 2001: 71). İç süreçler boyutunda yer alan verimlilik, süreç zamanı, kalite, maliyet, yeni ürün sunumu gibi ölçütler müşteri tatmini ve işletmenin finansal amaçlara ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş süreçlerine vurgu yapmaktadır.

Öğrenme ve gelişme boyutu; organizasyonun müşterileri ve hissedarları memnun etmek için hangi alanlarda uzmanlaşılması gerektiğini ifade eder. Bu boyutta “işletmenin vizyonuna ulaşmak için, değişim ve gelişim yeteneklerimizin nasıl sürdürülebileceği” sorusu cevaplanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004a: 52-53). Kurumsal Performans Karnesi’nde yer alan finansal, müşteri ve iç süreçler boyutları insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile işletmenin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmeler ise bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, işletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadır. Bu amaçlar ise Kurumsal Performans Karnesi’nin öğrenme ve gelişme boyutu adı altında yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 37).

Bu genel değerlendirmelerden sonra aşağıda, yürütülen araştırmada kullanılan kurumsal performans ölçeği ile ilgili önermelere yer verilmiştir. Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen, Kaplan ve Norton (2001) tarafından

revize edilip güncelleştirilen “Balanced Scorecard” (BSC), araştırmacı tarafından hastane işletmelerinin yapısal özellikleri dikkate alınarak modifiye edilmiş ve 39 önermeden oluşan bir değerlendirme ölçeği oluşturulmuştur.

Finansal performans boyutunu ölçmek için 10 önermeli bir ölçek kullanılmıştır. Bu önermeler; “kurumun poliklinik gelirlerindeki artış oranı”, “kurumun yataklı gelirlerindeki artış oranı”, “kurumun ameliyat gelirlerindeki artış oranı”, “kurumun iş hacmindeki (mevcut pazar payı) büyüme oranı”, “kurumun net gelirlerindeki artış oranı”, “kurumun net kârının satışlara oranı”, “satın alınan hizmetin maliyeti”, “kurumun her bir departmanının ortalama doluluk oranı”, “kârın çalışan sayısına oranı”, “yeni ürün/hizmetlerden elde edilen kâr oranı” şeklindedir.

Hasta (müşteri) performansı boyutunu ölçmek için 10 önermeli bir ölçek kullanılmıştır. Bu önermeler; “sadık/devamlı müşteri (hasta) oranı”, “müşterilerin tavsiyeleri yoluyla kazanılan yeni müşteri (hasta) sayısı”, “hasta ve hasta yakınlarının şikâyet oranı”, “kurumun müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi”, “kurumun müşteriler gözündeki imaj ve itibarı”, “hastaların sunulan hizmetlerden genel memnuniyet düzeyi”, “iş görenlerin işletmeye bağlılık düzeyi”, “iş gücü devir oranı”, “iş gören verimlilik oranı”, “personelin iş tatmin (memnuniyet) düzeyi/oranı” şeklindedir.

İç süreçler performansı boyutunu ölçmek için 10 önermeli bir ölçek kullanılmıştır. Bu önermeler; “yeni tıbbi cihaz ve cerrahi alet sayısındaki artış oranı”, “hizmet üretim süreçlerinde kaydedilen önemli gelişmelerin oranı (yeni bir uygulama, teknik, ilaç buluşu)”, “iş, süreç ve yöntemlerinde bilgi teknolojilerinin kullanımındaki artış oranı”, “doktor başına düşen yatan hasta sayısı/oranı”, “ölüm oranı”, “hizmet alanlarındaki bekleme sürelerinin kısaltılması için yapılan çalışmaların sayısı/oranı”, “hekim başına düşen poliklinik sayısındaki artış (günlük bakılan hasta sayısı) oranı”, “yatak doluluk oranındaki artış”, “idari yapı ve yönetsel süreçlerin çevresel şartlara göre yenilenme oranındaki artış”, “hastane enfeksiyon hızı/oranı” şeklindedir.

Öğrenme ve gelişme performansı boyutunu ölçmek için 9 önermeli bir ölçek kullanılmıştır. Bu önermeler; “doktor devir oranı”, “personel nakil-tayın devir hızı/oranı”, “doktorlara verilen seminer ve konferans sayısı”, “kurumda yapılan bilimsel yayın sayısı”, “iş tatmin anketlerinin uygulanma sayısı/oranı”, “sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ve uygulanması oranı”, “yeni uygulama ve önceliklerin sayısı/oranı”, “önemli işlemlerde ve yeni yetkinliklerde kaydedilen gelişme oranı”, “hastane enfeksiyon hızındaki düşüş oranı” şeklindedir.

4.1.4. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Bu amaçla anket formu geliştirilmiştir ve yüz yüze uygulanmıştır. Bir anket, araştırmacı tam olarak neyin gerekli olduğunu ve ilgili değişkenlerin nasıl ölçüleceğini bildiği zaman, verimli bir veri toplama mekanizmasıdır (Sekaran, 1992: 200). Birden fazla değişken hakkında, oldukça fazla miktarda kesin veri toplamak için oldukça etkili bir yöntemdir. Anketler istatistiksel analize uyarlanabilir veriler sağladığından, araştırmacı sayısız değişken arasındaki karmaşık ilişkileri ayırt edebilir ve inceleyebilir. Anketin amacı, birincil araştırma verilerini toplamak ve kaydetmektir. Ankette, katılımcılara bir dizi ifade sunulmuş ve her biri hakkındaki kişisel görüşlerini veya duygularını belirtmeleri istenmiştir. İyi bir anket araştırma hedeflerini karşılamalı, katılımcılardan geçerli ve güvenilir veriler elde etmeli, veri işlemeyi kolaylaştırmalı, katılımcıların katılımını sağlamalı ve sürdürmelidir. Heiman (1998: 111) bir mülakat veya anket tasarladığınızda, ilk adımınızın kendi sorularınızı oluşturmak yerine mevcut anketler ve testler için stratejik literatürü aramak olduğunu belirtmiştir. Mevcut prosedürleri kullanmanın avantajı, güvenilirliklerinin ve geçerliliğinin çoktan tespit edilmiş olmasıdır. O'Brein (1995), karşılaştırılabilirliğin ve geçerliliğin, tamamen yeni birşeyler geliştirmek yerine, mevcut olanları/ölçekleri kullanmanın veya benimsemenin bariz faydaları olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, anket geliştirme aşamasında, araştırmacı mevcut anketlerden anket maddeleri bulmaya çalışmıştır. Bir soru, anketin neyi ölçmek istediğini ölçerse geçerlidir; bu nedenle geçerlilik ancak sorunun amacı veya niyetleri biliniyorsa ölçülebilir. Geçerli bir soru her zaman güvenilir

olacaktır, ancak güvenilir bir ölçüm, sorunun geçerliliğini garanti etmez. Bu nedenle, geniş bir literatür taraması ve sağlık sektöründeki bazı özel hastane sahipleri ve yöneticileri ile bir öngörüşme yapıldıktan sonra, bir anket geliştirilmiştir. Bununla birlikte araştırma anketinin hazırlanması için araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin önceden geliştirilmiş (farklı veya benzer alanlarda) model çalışmalar seçilmiş ve araştırma konusunu oluşturan hastane işletmelerinin yapısal özellikleri ile uyumlu hale getirilmiştir (uyarlanmıştır). Çalışma değişkenlerini ölçmek için kullanılan maddelerin çoğunluğu, çeşitli girişimcilik ve firma performansı çalışmalarından uyarlanmıştır.

Araştırma değişkenleri ile ilgili olarak literatürden elde edilen benzer model çalışmalar; hastane işletmeciliği sektörü, girişimci kişilik özellikleri ve kurumsal performans alanlarında uzmanlaşmış akademisyenlerle ve uzmanlarla birlikte ayrıntılı bir şekilde tartışılmış ve araştırma konusu için en uygun ölçüm modelleri belirlenmiştir. Belirlenen model ölçüm araçları, İngilizce çeviri konusunda uzman ve araştırma konusunun literatürüne hâkim akademisyenlerle birlikte Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri işlemlerinin tamamlanmasından sonra yakın ilişki içerisinde bulunan özel hastanelerin üst düzey/orta düzey yöneticileri (10 yönetici) ile geliştirilmeye çalışılan anket formundaki ifadelerin anlaşılabilirliği ile ilgili görüş alış verişinde bulunulmuştur. Teorik ifadelerle ilgili yapılan eleştiriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ardından ankette yer alan ifadelerle ilgili yapılan eleştiriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra güncellenen anket formunun yapısal geçerliliğini sağlamak amacıyla 40 özel hastane yöneticisi üzerinde bir pilot uygulama (ön test) yapılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar geliştirilen anket formunun yapısal geçerlilik ve içerik açısından yeterli olduğunu ortaya koymuştur.

Anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, 39 önermeden oluşan girişimci kişilik özelliklerini (girişimci kişilik profilini) belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde 39 önermeden oluşan hastanelerin kurumsal performansını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde özel hastanelerin sahipleri ve yöneticileri ile ilgili demografik

özelliklerin yer aldığı bilgiler bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise araştırmacı ile ilgili iletişim bilgileri bulunmaktadır.

Hastane sahipleri ve hastane yöneticileri ile ilgili özelliklerin yer aldığı bölümde kategorik ve sıralı ölçekler kullanılırken, girişimci kişilik özellikleri ile kurumsal performans değişkenlerinin yer aldığı bölümler için aralık (rasyo) ölçeği kullanılmıştır. Diğer taraftan değişkenlerle ilgili önermelerin değerlendirilmesinde 5 aşamalı likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, en yaygın kullanılan tutum ölçeklendirme tekniklerinden biridir ve katılımcıların duygularının yoğunluğunu ifade etmelerini sağlar. Bu çalışma için Likert ölçeğinin geliştirilmesinde, literatür çalışmasında tespit edilen önemli konulara karşılık gelen ifadeler üretilmiştir. Geliştirilen anket kapsamında özel hastane yöneticilerinden, kendilerine sunulan anket formunda yer alan önermelere göre sahip oldukları girişimci kişilik özellikleri yönünden kendilerini ve buldukları hastanelerin kurumsal performans düzeylerini 1'den 5'e kadar puanlardan (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Orta Düzeyde Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) oluşan ölçek üzerinde konumlandırmaları ve önermelere katılma veya katılmama derecelerini belirtmeleri istenmiştir.

Araştırma evrenini oluşturan özel hastaneler ile ilgili ayrıntılara ulaşabilmek için T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nün resmi internet adresi kullanılmıştır. İlgili resmi internet sayfası aracılığıyla özel hastanelerin özellikleri, iletişim-yazışma adresleri vb. gerekli bilgiler elde edilmiştir. Veri toplama süreci yaklaşık olarak 4 ay sürmüştür (Mart-Haziran 2018 arasında). Yüz yüze anket yapılması konusunda; zaman ve maliyet unsurlarından tasarruf edebilmek için öncesinde anket bölgeleri belirlenmiştir. Yöneticiler aranarak randevu talep edilmiş ve müsait olanlarla birebir görüşmeler şeklinde anketler doldurulmuştur. Aynı gün müsait olmayan yöneticilerin ise ofislerine anket bırakılarak doldurulması rica edilmiş ve bu şekilde doldurulan anketler daha sonra araştırmacı tarafından teslim alınmıştır.

Veri toplama süreci sonucunda, toplam 465 anket formuna ulaşılmıştır. Bu anket formlarından 385 tanesi aynı gün yüz yüze görüşme yoluyla, 80 tanesi ise daha sonra araştırmacı tarafından teslim alınarak elde edilmiştir. Araştırmacı

tarafından daha öncesinde bırakılıp sonradan alınan anketlerden 35 tanesi içsel tutarlılık açısından sağlıklı olmadığı için veri setinden çıkarılmıştır. Nihayetinde veri seti 430 anket çalışmasından oluşmuştur. Bu miktar (430/1650), araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısı için yeterli kabul edilmiştir.

Araştırmadaki anketlerin evren düzeyinde cevaplanma oranı: % 38'dir (430/1650). Sosyal bilimler açısından % 20'lik anket dönüş yüzdesi iyi kabul edilmektedir. Diğer taraftan sektör araştırmalarında genel olarak kabul edilmiş minimum bir cevaplama oranı yoktur (Dillman, 2000). Ayrıca ankette yer alan soru sayısının fazlalığı, araştırmanın hedef grubu gibi durumlar dikkate alındığında anketlerin cevaplanma oranının yeterli olduğu söylenebilir.

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan çalışmalar hangi alanda olursa olsun birtakım sınırlılıklar altında gerçekleştirilmektedir. Bu sınırlılıkların doğru ve net bir şekilde belirlenmesi araştırma sonuçlarının geçerliliğini arttırmaktadır. Yürütülen bu araştırmanın sınırlılıkları ise 2 boyutta ele alınmıştır. Bunlar araştırma konusunun kapsam ve içerik açısından sınırlılıkları ve metodolojik açıdan sınırlılıkları şeklindedir.

4.1.5.1. Araştırma Konusunun Kapsam ve İçerik Açısından Kısıtları

Araştırma konusu kapsam itibarıyla girişimcilik ve performans alanlarının içerisinde yer almaktadır. Bu alanlar kendi içerisinde birbiri ile ilişkili çeşitli alt alanlardan oluşmaktadır. Araştırma sorusunda yer alan girişimci kişilik özellikleri değişkeni, girişimcilik teorisi alanının altında; kurumsal performans değişkeni ise, performans teorisi alanının altında yer almaktadır. Araştırma modelindeki ilişkiler bu kapsamda dikkate alındığında, kurumsal performansı etkileyen birçok dışsal faktör (makro çevre unsurları gibi) ve birçok örgüt içi faktör (işletme kaynakları, kurum kültürü, liderlik tarzı, örgütsel yapı, değişim kapasitesi, yönetim anlayışı gibi), yalnızca tek bir mikro çevre (yöneticilerin girişimci kişilik özellikleri) unsuru değerlendirmeye alınmıştır.

Ayrıca araştırma kapsamında yalnızca yöneticilerin girişimci kişilik özellikleri ile işletmelerin kurumsal performansı arasındaki ilişkide herhangi bir

değişkenin aracılık etkisine (rekabetçi strateji, çevresel dinamizm, yönetim uygulamaları vb.), araştırmanın temel amacının farklı olmasından dolayı, bakılmamıştır.

4.1.5.2. Metodolojik Açıdan Kısıtları

Yürütülen araştırmada araştırma sonuçları daha çok İstanbul ilindeki hastanelerin yöneticilerinin bakış açılarını yansıtmakta, diğer bölgelerdeki hastane yöneticilerinin bakış açılarını yansıtabilecek düzeyde değildir.

Diğer taraftan hastane yöneticilerinin demografik özellikleri dikkate alınarak yapılabilecek bir takım istatistiksel analizler (çapraz tablo yorumlamaları gibi) yapılmamıştır.

Benzer şekilde verilerin elde edilmesi için kullanılan anketlerin uygulanmasında karma bir yöntem kullanılmıştır ve bu yöntemler (posta, mail, yüz yüze) sonucunda elde edilen veriler ayrı ayrı analizlere tabi tutularak elde edilen verilerin sonuçları karşılaştırılmamıştır.

Ayrıca yürütülen araştırmada, araştırma birimi olan her bir hastane işletmesini beş yöneticinin temsil edebileceği varsayıldığı için, hastane işletmelerinin yönetim kademelerinde yer alan konu ile ilgili yalnızca beş adet yöneticiye anket uygulanmış, yönetim kademelerindeki diğer yöneticilere uygulanmamıştır. Açıklanan bu durumlar yürütülen araştırmanın metodolojik açıdan kısıtları olarak değerlendirilmektedir.

4.1.6. Pilot Çalışma ve Güvenilirlik

Güvenilirlik, benzer durumlarda, her bir sorunun farklı katılımcılara iletildiğinde, benzer cevaplara ulaşması durumudur. Güvenilirlik doğrulukla ilgilidir ve test-tekrar test etme ve iç tutarlılık güvenilirliği gibi farklı yöntemlerle ölçülebilir (Hair vd., 1998: 117-118). Bu çalışmanın amacına uygun olarak güvenilirliği değerlendirmek için iç tutarlılık güvenilirliği kullanılmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği, aynı konseptin iki veya daha fazla ölçümü aynı anda alındığında ve sonra aynı fikirde olduklarını görmek için karşılaştırıldığında ortaya çıkar. Bu açıdan anketler özel hastanecilik sektöründeki 40 yönetici ve hastane

sahibi arasında önceden test edilmiştir. Araştırmacı, pilot çalışma neticesinde sorgulama hattının uygun olup olmadığını ve belgenin anlaşılabilir ve kullanımı basit olup olmadığını değerlendirmiştir. Pilot çalışmanın verileri güvenilirlik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 4.3, çalışma değişkenleri için örnek güvenilirlik katsayılarını göstermektedir. Aşağıdaki Tabloda görülebileceği gibi, tüm çalışma değişkenleri için güvenilirlik katsayıları .80'i geçmektedir. Araştırmacılar (Nunally, 1978 gibi), temel araştırmalarda .70'e kadar düşük güvenilirliğin normal olarak kabul edilebilir olduğunu belirttiklerinden, çalışma değişkenleri için güvenilirlik değerleri, güvenilir olarak kabul edilmiştir ve ardından ana çalışma verilerini toplamak için anketler yapılmıştır.

Tablo: 4.3: Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Katsayısı (Pilot Anket)

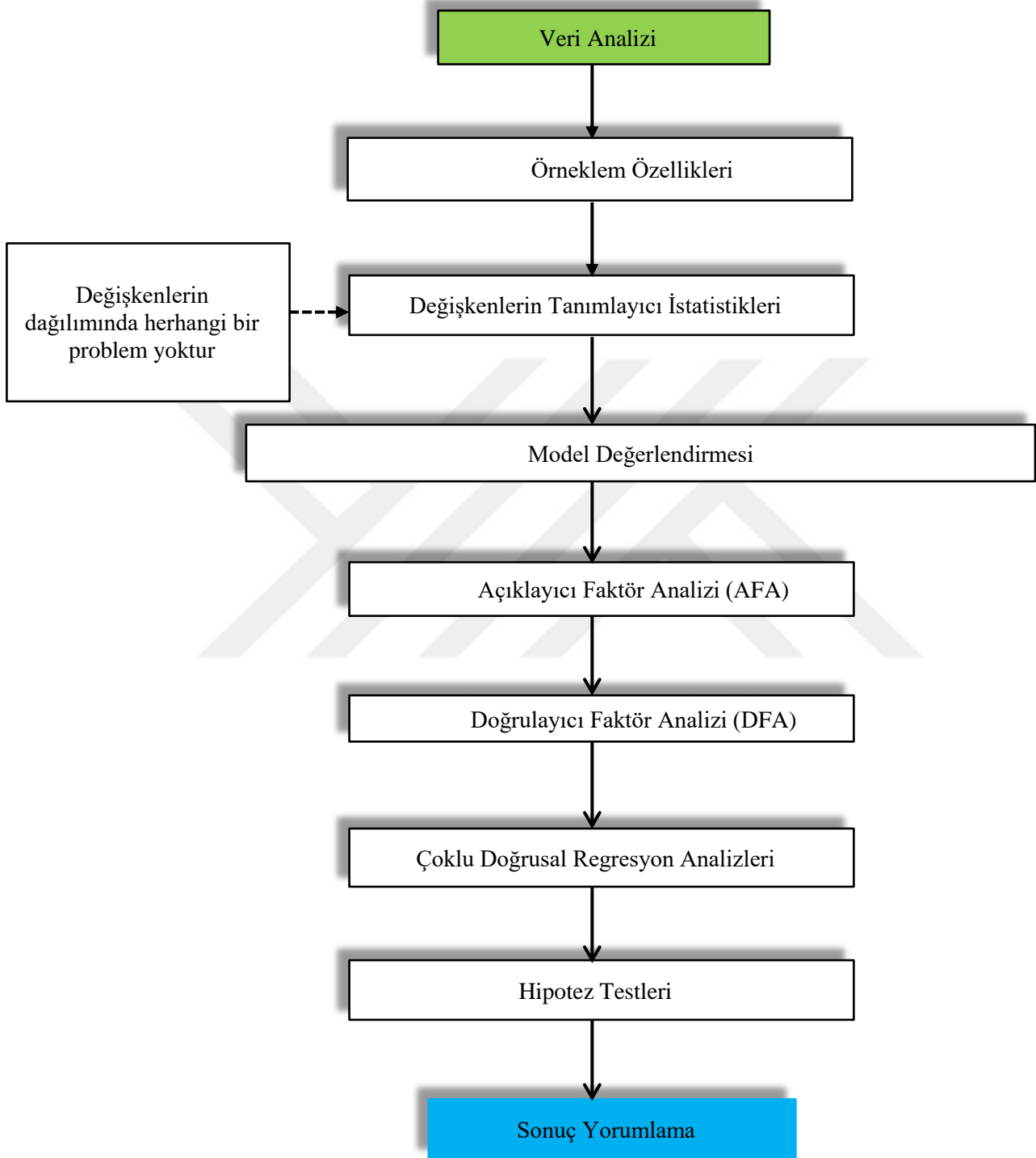
Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's α
Bağımsız değişkenler (Girişimci Kişilik Özellikleri)		
• Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	7	0,880
• İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma	6	0,823
• Risk Alma Eğiliminde Olma	4	0,816
• Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma	4	0,916
• Özgüvenli Olma	6	0,825
• Yenilikçilik Eğiliminde Olma	7	0,829
• Özerklik Eğiliminde Olma	5	0,833
Bağımlı Değişkenler (Kurumsal Performans)		
• Finansal Performans	10	0,855
• Hasta/Hasta hizmet performansı	10	0,823
• İç Süreçler (Klinik) Performansı	10	0,923
• Öğrenme/Gelişme Performansı	9	0,869

Pilot çalışmanın ardından, anket tekrar kontrol edilmiştir ve bazı düzeltmeler yapılmıştır. Bu işlemten sonra anketin son hali oluşturulmuştur. Daha sonra, istatistiksel analiz yapılmadan önce verilerin temizlenmesini sağlamak için veri hazırlama süreci uygulanmıştır. Veri hazırlama sürecinde ise; anket denetimi, düzenleme, kodlama ve çizelgeleme gerçekleştirilmiştir.

4.1.7. Verilerin Analizi

Toplanan verileri analiz etmek için çok değişkenli istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında veri setinin analizi için SPSS 21 ve AMOS 22 istatistiksel analiz paket programları kullanılmıştır. Öncelikle verilerin

hatasızlığı (accuracy) incelenmiş ve sonrasında ise veriler ve uygulanacak analiz teknikleri ile ilgili temel sayıtlar (Normallik, Doğrusallık, Eşvaryanslılık) değerlendirilmiştir. Verilerin programa kaydedilmesinin ardından ilk olarak verilere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra araştırmanın amacına uygun olarak, kodlanan veriler demografik özellikler açısından betimsel analizleri ifade eden varyans, ortalama, frekans ve yüzde değerleri açısından incelenmiştir. Diğer taraftan büyük bir dizi ölçümü azaltmak için açıklayıcı faktör analizi (EFA) yapılmış, ikinci aşamada ise ölçeğin yapı geçerliğini test etmek ve son ölçümlerin değerlendirilmesi için, AMOSS 22 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. AMOS 22 programıyla tüm değişkenler için tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçütleri doğrulamak için kullanılan istatistiksel prosedürler, maddelerin değerlendirilmesi ve ölçek güvenilirliği, tek boyutluluk, yakınsak ve ayırt edici geçerliliği içermiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamak için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Toplanan veriler üzerine yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve Maksimum Olabilirlik Tahmini (*Maximum Likelihood Estimation*) metodu kullanılarak model test edilmiştir. Ölçüm modeli oluşturulduktan sonra, öncelikle değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri belirlemeye yönelik olarak çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Daha sonra AMOS 22 programı aracılığı ile path analizleri gerçekleştirilerek alternatif modeller üzerinden teorik tartışmalar yapılmıştır. Son olarak araştırma kapsamında yöneticilerin demografik özellikleri ile (*cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, işletmedeki pozisyonu, sektördeki çalışma süresi, hastanedeki çalışma süresi, girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim alıp almadığı, daha öncesinde herhangi bir girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadığı, bir iş fikrinin olup olmadığı*) değişkenlerin algılanması arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek amacı ile farklılık testleri (t-testi ve anova analizi) yapılmıştır. Şekil 4.6, bir sonraki bölümde ele alınacak kilit görevlerin yanı sıra istatistiksel analiz prosedürlerini göstermektedir.



Şekil 4.6: Veri Analizi Aşamaları

4.1.8. Veri Seti Analiz Kriterleri

Yapılan araştırmanın amacına ve veri toplama yöntemine bağlı olarak veri analizlerinde, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ikisi birlikte kullanılmıştır. AFA ve DFA, bir dizi önermeler aracılığıyla temsil edilebilen teorik yapıları ya da faktörleri araştırmak için kullanılan iki önemli istatistiksel yöntemdir. Literatürde hem açıklayıcı faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizi uygulamaları için çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Kullanılan bu kriterler; araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmacının tercihi ve veri setinin özellikleri gibi birçok değişkene göre farklılık göstermektedir. Bu araştırmada göz önünde bulundurulan açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili kriterler ise aşağıda sunulmaktadır.

4.1.8.1. Açıklayıcı (Keşifsel) Faktör Analizi için Kriterler

Açıklayıcı faktör analizi (AFA); çok sayıda değişken arasındaki öğeler arası veya değişkenler arası korelasyonun yapısını, ortak temel boyutlar veya faktörler kümesini tanımlayarak analiz etmek için bir veri azaltma tekniğidir (Hair vd., 1995). Birbiriyle ilişkili değişken gruplarının tanımlanmasının yanı sıra, AFA, çok maddeli ölçümlerin güvenilirliğini değerlendirmek için de faydalıdır (Churchill, 1979). Anketin güvenilir olup olmadığını ve maddelerin karşılık gelen yapıya girip girmediğini belirlemek için her bir yapıya AFA uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin uygulanmasında ve yorumlanmasında araştırmacılar tarafından kullanılan çeşitli kriterler vardır. Bu araştırmada açıklayıcı faktör analizi ile ilgili dikkate alınan kriterler aşağıda açıklanmaktadır.

Maddelerin, döndürme öncesindeki faktör yükü değerlerini genel olarak incelemek için ortak faktör varyansı dikkate alınmıştır. Faktörleştirme tekniği olarak, sosyal bilimlerde en fazla kullanılan ve yorumlanması en kolay olan temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Aynı yapıyı ölçmeyen değişkenlerin ayıklanması için, değişkenlerin yer aldıkları faktördeki yük değerleri için alt sınır 0.45 kabul edilmiştir. Bu sınır değer, sosyal bilimlerde madde ayıklaması için iyi bir ölçü olarak kabul edilmektedir (Stevens, 2002; Büyüköztürk, 2006). Birden fazla faktör

altında toplanan ve faktör yükleri arasındaki farkın 0.10'dan düşük olduğu maddeler binişik madde olarak tanımlanmış ve ölçekten çıkarılmıştır. Mevcut değişkenlerin kaç tane önemli yapıyı-faktörü ölçtüğüne karar vermek için, faktörlerin özgün değeri dikkate alınmıştır. Özgün değeri 1'in üstünde olan faktörler önemli faktör olarak kabul edilmiştir. Açıklanan varyans oranı olarak ise % 30 sınır değer olarak kabul edilmiştir. Faktörlerin bağımsızlığını, yorumlamada açıklık ve anlamlılığını sağlamak amacıyla rotasyon yapılmıştır. Rotasyon tekniği olarak dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Döndürme teknikleri arasında da en sık kullanılan varimax rotasyon yöntemi tercih edilmiştir (Stevens, 2002). Son olarak verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının alt sınır değerinin 0.60 ve üzeri (Tabachnick ve Fidell, 2001), Barlett Sphericity testi sonuçlarının ise istatistiksel olarak anlamlı olması ön şart olarak kabul edilmiştir.

4.1.8.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Kabul Edilen Kriterler-Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Ölçüm Modeli

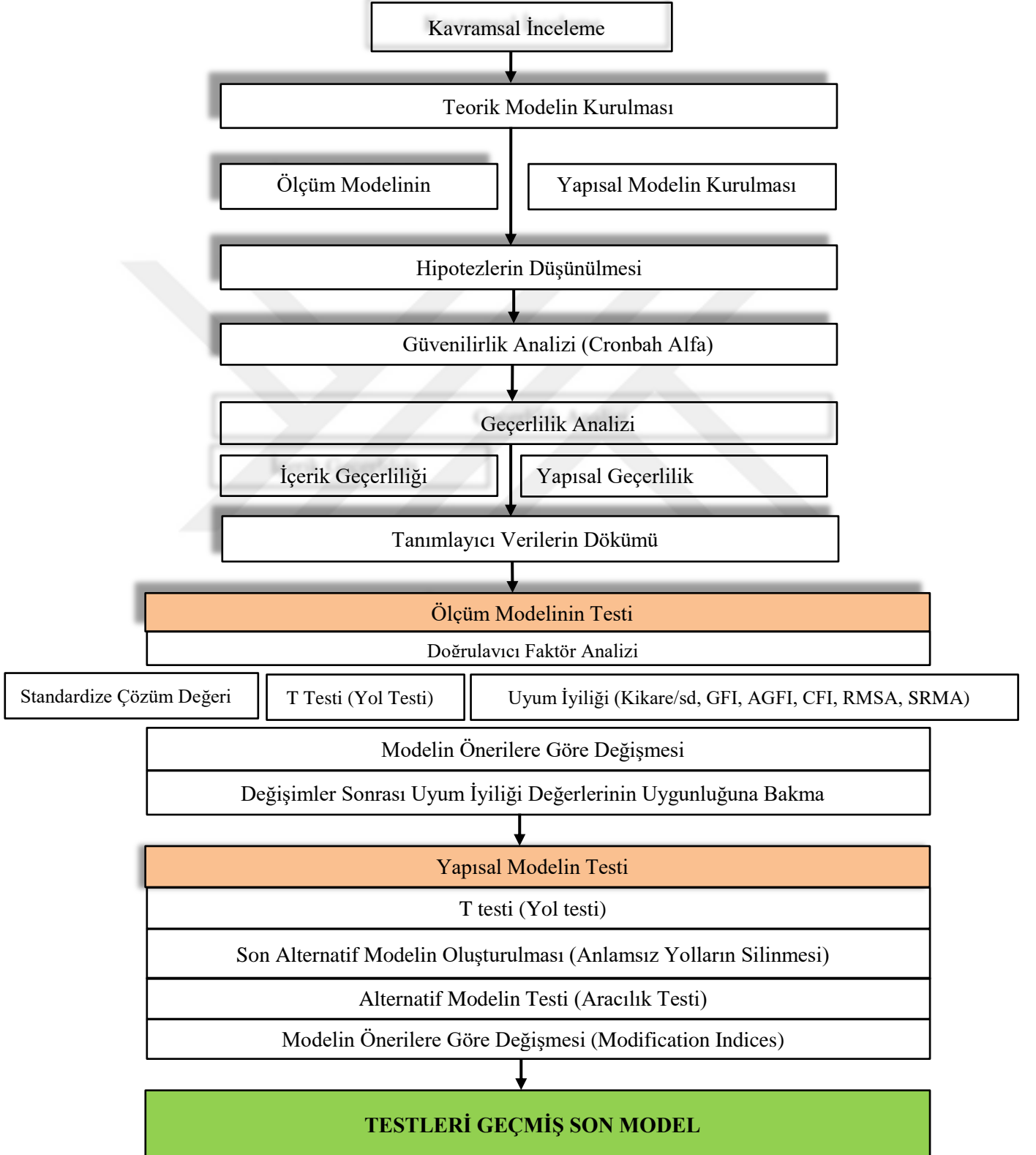
Doğrulayıcı faktör analizi'nde (DFA) bir model önceden tanımlanmıştır ve açık ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler, varlıklarını ve önemini belirlemek için test edilmiştir (Hair vd., 1995). DFA ile arasındaki temel kavramsal farkı, DFA'nın tek boyutluluğa uyum sağlamak için ölçekleri yeterince değerlendirmek ve hassaslaştırmak için gerekli olmasıdır (Gerbing ve Anderson, 1988). Ölçüm modeli, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanımında Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşımdan birincisidir. Bir ölçüm modeli gerçekten, açıkça ortaya çıkan değişkenlerin ve ilgili gizil değişkenlerin tatmin edici psikometrik özelliklere sahip olup olmadıklarını belirlemek için birbirleriyle serbestçe korelasyon gösterirlerken, önerilen modelin tüm yapılarının eşzamanlı olarak test edildikleri bir DFA'dır (Garver ve Mentzer 1999).

Açıklayıcı faktör analizi, araştırmanın başlangıç aşamalarında olası temel yapıları keşfetme imkanı sunarak ve zayıf faktörleri eleyerek doğrulayıcı faktör analizine zemin hazırlamakta, doğrulayıcı faktör analizi ise araştırmacıya önerilen bir model veya teoriyi test etme imkanı sunmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2001). Yapılan araştırmalarda ölçüm modellerinin keşfedilmesi için açıklayıcı faktör

analizi önerilirken, tüm modelin değerlendirilmesi ve test edilmesi için ise doğrulayıcı faktör analizi önerilmektedir (Fabrigar vd., 1999). Doğrulayıcı faktör analizi (Yapısal Eşitlik Modelleri) özellikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu ilişkilerin bulunduğu araştırmalarda temel yöntem olarak kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2012; Bayram, 2010). Yapısal eşitlik modellerinin temel amacı, kuramsal olarak oluşturulan teorik bir modelin, elde edilen veriler ile istatistiksel olarak test edilmesi ve teori ile araştırma bulgularının ne kadar örtüşüğünün belirlenmesidir (Hair vd., 1998).

İlk olarak, her bir yapı üzerindeki gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış yüklemelerinin, anlamlı ve üstün yakınsak geçerliliğin 0.5'den yüksek olup olmadığı kontrol edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Belirlenen ölçeklerde madde yüklemeleri için 0,4 bile minimum kabul edilebilir bir seviye olarak önerilmiştir (Ford vd., 1986). Daha sonra geçerliliği kontrol etmek için bileşik güvenilirlik (CR) ve çıkarılan ortalama varyans (AVE) testleri yapılmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). CR, her bir gözlenen değişken için standartlaştırılmış yükleri ve ölçüm hatalarını ortaya koyan ve gizli yapıyı gösterdiği dereceyi gösteren iç tutarlılığın bir ölçüsüdür. Standart olmasa da, kabul edilebilirlik için yaygın olarak kullanılan bir eşik değeri 0,70'tir. Bununla birlikte, araştırmanın doğada keşfedilmesi durumunda, 0,70'in altındaki değerler de kabul edilebilir sayılmıştır (Hair vd., 1995). Öte yandan AVE, gizli yapı tarafından hesaplanan gözlenen değişkenlerdeki toplam varyans miktarını yansıtır. Bu ölçü kabaca AFA'daki özdeğere karşılık gelir (Shook vd., 2004). AVE >% 50 olduğunda kabul edilebilir yakınsak geçerlilik sağlanmış olur. Son olarak ise, ayırt edici geçerliliği değerlendirmek için en yaygın yöntemlerden biri (Shook vd., 2004) kullanılmıştır. Her bir yapı için AVE'nin, diğer yapılarla paylaşılan varyansından (karesi alınmış korelasyonlar) büyük olup olmadığı incelenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Her bir yapı için çıkarılan ortalama varyansın, diğer yapılarla paylaşılan varyansından daha büyük olması durumunda ayırt edici geçerlilik sağlanmıştır. Şekil 4.7, başarılı bir Yapısal Eşitlik Modellemesi çalışmasının toplamda 22 ana adımdan oluştuğunu göstermektedir.

AMOS ÇALIŞMA ADIMLARI



Şekil 4.7: Yapısal Eşitlik Modellemesi Aşamaları

4.1.8.3. Yapıların Ölçüm Özellikleri ile ilgili Kriterler (Kullanılan Ölçümlerin Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi)

Geçerli bir ölçüm, kavramların, anlamlı sonuçların ve anlayışlı teorik ve pratik sonuçların başarılı bir şekilde incelenmesi için bir ön koşuldur. Geçerlilik, bir enstrümanın ölçmesi gereken yapıyı gerçekte ne kadar ölçtüğünü belirtirken, geçerlilik için gerekli bir ön koşul ise güvenilirliktir. Güvenilirlik veya iç tutarlılık, esas olarak enstrümanların hatasız olduğu ve dolayısıyla ilgilenilen yapının tutarlı bir şekilde doğru ölçümlerini sağladığı derecedir (Churchill, 1979). Bu amaca ulaşmak için, bu çalışmada da yapıların güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine önemli miktarda zaman ve çaba harcanmıştır.

Güvenilirliği değerlendirmek için en popüler yöntem Cronbach's alpha'dır. Bu çalışmada, 0.70 civarında bir Cronbach'ın alfa katsayısının ve her bir yapı için bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) yeterli olduğu kabul edilmiştir (Cronbach ve Shavelson, 2004). Son olarak yapı geçerliliğini (yapısal geçerlilik) test etmek için ise genelde iki yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; yakınsaklık geçerliliği ve ayırt edicilik geçerliliğidir. Yakınsaklık geçerliliği, ölçüm aracındaki ifadelerin (değişkenlerin) yapının tamamıyla ve birbirleri ile ilişkili olup olmadığını test eder. Ayırt edici geçerlilik ise, ölçüm aracıda yer alan değişken ve yapıların birbirinden farklı olup olmadığını test eder ve her bir değişkenin farklı bir kavramı ölçtüğünü kontrol etmek için hesaplanır (John ve Benet-Martinez, 2000). Diğer taraftan ölçüm aracındaki tüm değişkenlerin faktör yükleri yüksek ve tüm model uyum iyiliği endeksleri için önerilen değerler karşılanıyor ise yapısal geçerliliğin varlığından güçlü bir şekilde bahsedilebilir. Bu araştırmada da yakınsaklık geçerliliği tercih edilmiştir. Anketin geçerliliği, literatürün gözden geçirilmesi, konu uzmanları ile istişareler, ölçüm ve analiz ölçeklerinin belirlenmesi ve gerçek araştırma içeriğiyle verilerin doğrulanması için pilot çalışma dahil olmak üzere dört düzeyde gerçekleştirilmiştir.

Geçerliliği test etmek için popüler teknikler faktör analizleridir. Faktör analizi, bir dizi ilişkili değişkende altta yatan boyutları veya faktörleri belirleyen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (Field, 2000; Hair vd., 1995). Açıklayıcı faktör analizi (AFA), bu faktörlerin verilerini araştırmak için altta yatan faktörlerin

bilinmediği durumlarda kullanılır. Öte yandan doğrulayıcı faktör analizi (DFA), değişkenleri seçip yapılara sunarak boyutların veya faktörlerin olası yapısı hakkındaki priori hipotezlerini doğrulamak veya test etmek için kullanılır. DFA, belirli bir ölçüm modeline tam olarak uyan ölçülerin üretilmesi dahil sayısız avantaj sunar. Aslında, ölçme araçlarının psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesinde son teknoloji bir yöntem olarak kabul edilir (Gerbing ve Anderson, 1988). Bu çalışmanın tüm yapılarının az veya biraz değiştirildiği ve bu bağlamda ve bu formatta çoğunlukla ilk kez uygulandığı göz önüne alındığında, yapılar arasındaki geçerliliği, güvenilirliği ve ilişkileri belirlemek için hem AFA hem de DFA kullanılmıştır. DFA, her bir değişkenin yapı geçerliliğini belirlemek için tek bir ölçüm modeli olarak, yani her bir faktöre ayrı ayrı uygulanmıştır. Aşağıdaki tablo 4.4'te araştırma modelinin örtük değişkenlerinin CR ve AVE değerleri verilmiştir. Geçerliliği sağlamak için yapılan bileşik güvenilirlik (CR) ve çıkarılan ortalama varyans (AVE) testlerinin kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.4: Örtük Değişkenlerin CR ve AVE Değerleri

Örtük Değişkenler	CR (Composite Reliability)	AVE (Average Variance Extracted)
Başarıya Gereksinim Duyuma Eğiliminde Olma	0,840	0,471
Özgüvenli Olma	0,842	0,574
Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma	0,865	0,617
İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma	0,830	0,496
Yenilikçilik Eğiliminde Olma	0,829	0,451
Risk Alma Eğiliminde Olma	0,735	0,414
Özerklik Eğiliminde Olma	0,756	0,441
İç Süreçler (Klinik) Performansı	0,876	0,546
Finansal Performans	0,862	0,474
Öğrenme/Gelişme Performansı	0,834	0,566
Hasta/Hasta hizmet performansı	0,781	0,374

4.1.8.4. Model Uyum Değerlendirmeleri ile ilgili Kriterler

Yapısal eşitlik model testleri, sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış olan veriler için ne derece uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütlerini, yani modelin veriye uygun olup olmadığını ve modeldeki ilişkilerin anlamlılığını ölçer (Hoyle, 1995; Raykov ve Marcoulides, 2000). Yukarıda belirtilen geçerlilik testlerinin yanı sıra, modelin genel uygunluğu, bir diğer önemli konu ve değerlendirme için referans noktası olarak kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 1996). Literatürde uyum iyiliği indeksleri genel olarak üç başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar; mutlak uyum endeksleri, artan uyum endeksleri ve basitlik uyum endeksleridir (Hooper vd., 2008).

Mutlak Uyum Endeksleri, geliştirilen modelin örneklem verisi ile ne derece iyi uyum sergilediğini ve önerilen modellerden hangisinin en üst düzey bir uyuma sahip olduğunu ifade eder ve ortaya koyar (Hooper vd., 2008). Bu araştırmada mutlak uyum indekslerini değerlendirmek için dört test kullanılmıştır. Bunlar; Ki-kare uyum testi (χ^2), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), İyilik Uyum İndeksi (GFI) ve Artık Ortalamaların Kareköküdür (RMR). Ki-kare (χ^2/df) testi, en basit uyum indeksi olarak ifade edilir ve iki kovaryans arasındaki uyumu gösterir. Bu bağlamda Ki-kare (χ^2/df) testi, modelin verilere uyumunu belirlemek için, örneklem kovaryans matrisi ile modelden elde edilen kovaryans matrisi arasındaki farklılık büyüklüğünün ölçümü olarak nitelendirilmektedir. Hesaplanan Ki-kare (χ^2/df) istatistik değeri küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğuna karar verilir (Şimşek, 2007). Ki-kare istatistiği için kabul edilebilirlik oranı üzerinde tam bir fikir birliği olmamakla birlikte, 2.0 (Tabachnick ve Fidell, 2007) ile 5.0 (Wheaton vd., 1977) arasında olabileceği ifade edilmiştir. Bu oranlar arasındaki bir Ki-kare (χ^2) değeri, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu ve iki modelin birbirinden anlamlı şekilde farklılaştığını ifade eder (Hooper vd., 2008). Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), serbestlik derecesi başına gözlenen ve tahmin edilen kovaryans matrisleri arasındaki farkı ölçer (Maruyama, 1998). RMSEA değerleri "0" ile "1" arasında değişmektedir. Değer 0'a yaklaştıkça mükemmel uyum oluşmaktadır. 0,05-0,08 aralığı kabul edilebilir bir değer olmakla birlikte 0,08'in üzeri değerler ise

istenmeyen değerlerdir. Başka bir ifade ile RMSEA değerinin 0.03'ten küçük değerleri "mükemmel uyum" (Hooper vd., 2008), 0.05'ten küçük değerleri "sıkı uyum" ya da "iyi uyum" (Arbuckle, 2007), 0.07 ve daha küçük değerler "kabul edilebilir uyum" (Steiger, 2007), 0.08 ile 0.10 arasındaki değerler "vasat uyum" (MacCallum vd., 1996), 0.10'dan büyük değerler ise "zayıf uyum" (Byrne, 2010) olarak değerlendirilmektedir. Uyum iyiliği indeksi (GFI) modelin örneklemedeki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü göstermektedir. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0,90 ve üzeri değer iyi uyum olarak kabul edilirken (Schumacker ve Lomax, 2004; Kline, 2011), 0,85'in üstündeki değerler ise kabul edilebilir değerler olarak görülmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987). Artık Ortalamaların Karekökü (RMR) ise, elde edilen ve kapsayan korelasyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü olarak tanımlanır. 0 ile 1 arasında değişen değerler için sıfıra en yakın değerler modelin uyuştüğünü gösterir (Kline, 2011). 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerin de kabul edilebilir değerler olduğunu gösterir (Anderson ve Gerbing, 1984; Sümer, 2000).

Artan Uyum Endeksleri, literatürde aynı zamanda karşılaştırmalı uyum endeksleri ya da göreceli uyum endeksleri (Miles ve Shevlin, 2007) olarak da ifade edilmektedir. Bu indeks, modelin uyumunu ya da yeterliliğini genellikle bağımsızlık modeli ya da yokluk (null) modeli olarak adlandırılan ve değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayan temel bir modelle karşılaştırarak ortaya koyar (Sümer, 2000). Yürütülen bu araştırmada iki karşılaştırmalı uyum indeksi testi kullanılmıştır. Bunlar; Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) ve Karşılaştırmalı uyum indeksidir (CFI). NFI, test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesiyle elde edilir (Ullman, 2001). İndeks, 0 ile 1 arasında bir değer alır. İndeksin alacağı 0,90 üzeri değerler, kabul edilebilir uyumu; 0,95 ve üzeri değerler ise mükemmel uyumu göstermektedir (Ullman, 2001). Değerin 1'e yaklaşması mükemmel uyuma, 0'a yaklaşması ise model uyumsuzluğuna karşılık gelir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ise, NFI'nın gözden geçirilmiş şeklidir diğer karşılaştırma endeksleri gibi örneklem sayısına duyarlıdır ancak örneklemin küçüklüğünden daha az etkilenir (Bentler, 1990). CFI, 0 ile 1 arasında bir değer alır. Değerin 1'e

yaklaşması mükemmel uyuma, 0'a yaklaşması ise model uyumsuzluğuna karşılık gelir (Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001). CFI'nın 0,97 ve üzeri değerleri mükemmel uyumu, 0,95 ve üzeri değerler ise iyi uyumu gösterir (Schermele-Engel vd., 2003).

Basitlik Uyum İndeksleri, aynı zamanda “bilgi kriterleri” endeksleri olarak da bilinmektedir. Bu istatistikler genelde aynı veri seti üzerinde, iç içe olmayan ya da hiyerarşik olmayan modeller karşılaştırıldığı zaman kullanılır ve araştırmacıya hangi modelin daha tutucu olduğunu gösterir. Daha küçük değerler daha iyi bir uyum sunar. Mulaik vd., (1989) tarafından iki basitlik uyum indeksi geliştirilmiştir. Bunlar; Basitlik uyum iyiliği indeksi (PGFI) ve Normlaştırılmış Basitlik uyum iyiliği indeksi (PNFI) dir. PGFI ve PNFI, NFI ve GFI'nın modifiye edilmiş halleridir. Tek farkları, her iki indeksin de serbestlik derecesi oranları ile çarpılmasıdır. Her iki indeks de 0 ile 1 arasında değer alır ve değer 1'e yakın olması iyi uyumu gösterir. PGFI ve PNFI değerinin 1'e yaklaşması, modelin yalın ve sade olduğunu gösterir (Marsh vd., 1988).

Modifikasyon İndeksi (MI-Modification Index), araştırmacıya gözlenen (endojen değişkenler) ve gizil değişkenler (eksojen değişkenler) arasındaki kovaryansa bakarak modele ilişkin ayrıntılı olarak modifikasyonlar önermektedir. Bu modifikasyonlar ise hata terimleri temelinde oluşturulmaktadır. Modelde orijinal olarak öngörülme, ancak bu modifikasyonların gerçekleştirilmesi durumunda ki-kare'deki değişim miktarını (modelde kazanılacak χ^2 değerini) ortaya koyan sonuçları gösterir. Bu bağlamda, yapılacak modifikasyonlar gözlenen ve gizil değişkenler arasında önerilen yeni bağlantıları kapsamaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011: 38-40).

4.1.8.5. Farklılık Analizleri için Kriterler

Araştırmamızda ikiden fazla grup arasındaki (yaş, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon, sektördeki çalışma süresi, hastanedeki çalışma süresi, genel ruh hali) farklılıkları incelemek için F testi (ANOVA, Analysis of Variance) kullanılmıştır. İki den fazla kantitatif ana kütle ortalamasının birbirine eşit olup olmadığını test etmek için kullanılan analiz tekniğine F testi (ANOVA)

denilmektedir. F testinde varyanslar arasında karşılaştırma yapıldığından, bu teste “varyans analizi” de denilmektedir (Karagöz, 2014: 223). Bu testin ön şartlarından birisi bütün grupların normal dağılım sergileyen bir ana kütlede tesadüfi olarak seçilmiş örnekler olması ve bütün grupların (3 grup veya daha fazla sayıda olabilir) varyanslarının birbirine eşit olması gerektiğidir (Altunışık ve diğ., 2010: 198). Anova analizi sadece karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farkın olup olmadığını ortaya koyar. Farklılığa sebep olan grubun hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı hakkında herhangi bir bilgi vermez (Malhotra, 1996; Hair vd., 1998).

Araştırmamızda, inceleme konusu değişken (en aza aralık seviyesinde ölçülmüş olması gerekli) açısından iki bağımsız grup arasında (cinsiyet, yaşam alanı, girişimcilik ile ilgili eğitim durumu, girişimcilik faaliyeti durumu, iş fikri durumu, kalite ve akreditasyon belgesi durumu) istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek için bağımsız gruplar arası t testi (independent sample t testi) kullanılmıştır. Independent sample t testinde, karşılaştırılan iki grubun normal dağılım sergileyen iki farklı evrenden (ana kütlede) tesadüfi olarak seçilmiş olması ve gözlemlerin birbirinden bağımsız olması (bir gruba ait ölçümlerin diğer gruba ait ölçümleri etkilememiş olması varsayımı) gerekmektedir (Altunışık vd., 2010: 187).

4.1.8.6. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi için Kriterler

Araştırmamızda, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenlerde gözlenen değişimlerin ne kadarını açıkladıklarını determinasyon katsayısı ile belirlemek, bağımlı değişkenleri anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediklerini ortaya koymak ve bağımsız değişkenlerin görece önem sıralarını tespit etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analizin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması için bazı kriterler dikkate alınmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olup olmadığını belirlemek için saçılma diyagramları kullanılarak uç değerlerin belirlenmesi ve veri setinden çıkarılması ve artık değerlerle ilgili grafiklerden yararlanılması yoluna gidilmiştir.

Analiz sonuçlarının yorumlanmasında; “Model Summary” tablosu (değişkenler arasındaki ilişkinin miktarı, açıklanan varyans), “ANOVA” tablosu (modelin anlamlı olup olmadığı) ve “Coefficient” tablosu (sabit, regresyon katsayısı, beta değerleri, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu, ikili ve kısmi korelasyonlar, Tolerans ve VIF değerleri) kullanılmıştır.

Çoklu regresyon analizinde dikkate alınan bir diğer kriter, çoklu bağlantılılık (multi-colinearity) durumudur. Çoklu bağlantılılık, bağımsız değişkenler arasındaki yüksek düzeydeki ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Çoklu bağlantılılık modelin güvenilirliğini düşüreceği için önemli bir sorundur. Bu sorunun tespiti için; korelasyon katsayıları (0.80’den yüksek ise), Tolerans (tolerans değeri < 0.20) ve VIF (VIF değeri > 10) değerleri dikkate alınmıştır. Analizde aşağıda verilen durumlardan herhangi birinin ortaya çıkması bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının olmasına işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2009):

- Tolerans değerinin $(1-R^2)$ 0,20’den daha düşük çıkması,
- Varyans büyütme faktörü (VIF) değerinin, 10’dan yüksek çıkması

4.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bulgular bölümünde SPSS 21 ve AMOS 22 paket programları aracılığıyla elde edilen veriler ortaya konulacaktır. Bu kapsamda öncelikle araştırmaya katılan özel hastanelerin sahipleri/ortakları ile üst düzey ve orta düzey yöneticilerinin demoğrafik özelliklerinin incelendiği betimsel istatistiklere ve yorumlara yer verilecektir. Sonrasında araştırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili açıklayıcı (keşifsel) faktör analizi, çoklu doğrusal regresyon analizleri ve farklılık testleri ile ilgili sonuçlar incelenecektir. Daha sonra ise doğrulayıcı faktör analizleri ve alternatif modeller (doğrudan ve dolaylı ilişki yapıları) uyum iyiliği sonuçları açısından değerlendirilecektir.

4.2.1. Araştırma Verilerinin Normallik Dağılımı

Araştırmada normallik kurmak için testler yapılmıştır ve bu, normallik varsayımının analiz aşamasında ihlal edilmemesini sağlamak için çok önemlidir. Gözlem sayısı 29 ve daha fazla sayıda olduğunda normallik için Kolmogorov-Smirnov Testi kullanılır (Kalaycı, 2008: 10). Bundan dolayı verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov Testi'nden faydalanılmış ve yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu nitelikteki çalışmalarda normal olmayan verilerin gözlemlenmesi yaygındır. Micceri (1989), parametrik olmayan testlerin kullanılmasını gerektiren sosyal bilimler çalışmalarında normalliğin nadir olduğunu belirtmektedir.

Büyük örneklem verilerinde, pragmatik bilim adamlarına göre $n > 100$ veya daha duyarlı bilim adamlarına göre $n > 400$ olduğu durumlarda, test sonuçları normallik şartının sağlanmadığını gösterse bile bunun pratikte çok fazla bir önemi yoktur. Böyle bir durumda histogram, kutu grafiği ve normal olasılık grafikleri incelenir. Dağılım normale yakın bir özellik gösteriyorsa eğer, p değerinde normallik koşulunun sağlanmaması dikkate alınmaz (Şencan, 2005: 196). Ayrıca analize giren denek sayısı fazla olduğu için merkezi limit teoremine göre, değişkenlerin normallik varsayımını karşıladığı kabul edilmiştir (Smidt vd., 2001).

Bunun yanı sıra Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre, normal dağılım analizinden elde edilen çarpıklık ve basıklık (skewness/ kurtosis) değerleri -1.5 ile +1.5 arasında ise verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilir. Tablo 4.5'de verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.5: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Faktörler	Çarpıklık Değerleri (Skewness)	Basıklık Değerleri (Kurtosis)
Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma (BGDEO)	-,088	-,353
İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma (İKOEO)	-,862	,827
Risk Alma Eğiliminde Olma (RAEO)	-,201	-,311
Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma (BDKTO)	-,272	-,894
Özgüvenli Olma (ÖO)	-,292	-,428
Yenilikçilik Eğiliminde Olma (YEO)	-,331	,121
Özerklik Eğiliminde Olma (ÖEO)	-,210	-,080
Finansal Performans (FP)	-,643	,444
Hasta hizmet performansı (HHP)	-,286	-,322
İç Süreçler (Klinik) Performansı (İSP)	-,286	-,322
Öğrenme/Gelişme Performansı (ÖGP)	-,464	-,097

Tablodan da görüldüğü gibi tüm faktörlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ile +1.5 arasındadır. Bundan dolayı tüm verilere normal dağılım sergileyen analiz teknikleri uygulanmıştır.

4.2.2. Araştırma Verilerinin Güvenilirliği

Özellikle algıya dayalı ölçümlerde ekonomik göstergelere (kurumsal performans) ilişkin verilerin aynı işletme içinden birden çok yöneticiden elde edilmesi ile değerlendirme aracı olarak kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığı ve değerlendirme sürecine katılanlar arasındaki tutarlılık ortaya konularak ölçüm güvenilirliği güçlendirilmektedir. Araştırma verilerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha Katsayısı yöntemi ile analiz edilmiştir. Cronbach alfa, bir dizi ögenin tek bir gizli değişkeni ölçmek üzere ele alınabileceğini gösterir. Katsayısı 0 ile 1 arasındadır; katsayı ne kadar yüksek olursa ölçek o kadar güvenilir olur. Her bir yapı için Cronbach alfa katsayısı hesaplanarak güvenilirlik sağlanmıştır. Araştırmanın değişkenlerini oluşturan girişimci kişilik faktörleri 39 soruyla ve

kurumsal performans ölçeği 39 soruyla güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Değişkenlere ilişkin Cronbach's Alpha Katsayıları Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6: Güvenilirlik Testi

Değişken isimleri	Cronbach's Alpha Katsayısı
Girişimci Kişilik Özellikleri	0,956
Kurumsal Performans	0,955
Anket Güvenilirliği Toplam	0,971

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 78 soru ile ölçülen toplam güvenilirlik 0,971 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın güvenilirliği oldukça yüksektir. Tablo 5.3'de görüldüğü üzere girişimci kişilik özellikleri için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha Katsayısı 0,956 ve kurumsal performans için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha Katsayısı 0,955 olarak bulunmuştur.

4.2.3. Demografik Bulgular

Demografik bulgu, her hangi bir değişkene ait temel özellikleri ifade etmek için kullanılan bilgidir. Araştırma kapsamında dikkate alınan demografik bulgular, özel hastane yöneticilerinin özellikleri ile ilgilidir. Özel hastane yöneticilerinin temel özellikleri ile ilgili bulgular tablo 4.7'de sunulmaktadır.

Tablo 4.7: Özel Hastane Yöneticilerinin Temel Özellikleri ile ilgili Bulgular

Değişken	Kriterler	Frekans	Yüzde
Cinsiyeti	Erkek	242	56,3
	Kadın	188	43,7
Yaşı	18-25	75	17,4
	26-35	106	24,7
	36-45	142	33,0
	46-55	78	18,1
	56 ve üzeri	29	6,7
Eğitim Düzeyi	İlkokul Mezunu	19	4,4
	Ortaokul Mezunu	26	6,0
	Lise Mezunu	130	30,2
	Üniversite Mezunu	228	53,0
	Yüksek Lisans/Doktora Mezunu	27	6,3
İşletmedeki (Hastanedeki) Pozisyonu	Hastane Sahibi/Ortağı	96	22,3
	Üst Kademe Yönetici	174	40,5
	Orta Kademe Yönetici	160	37,2
Sektör Deneyimi	1-5 yıl	163	37,9
	6-10 yıl	67	15,6
	11-15 yıl	66	15,3
	15 yıl ve üzeri	134	31,2
Yöneticilik Deneyimi	1-5 yıl	145	33,7
	6-10 yıl	84	19,5
	11-15 yıl	67	15,6
	15 yıl ve üzeri	134	31,2
Yaşam Alanı	Kentsel Alan	430	100,0
	Kırsal Alan	0	0
Girişimcilik Eğitimi Almış Olma Durumu	Evet	117	27,2
	Hayır	313	72,8
Girişimcilik Faaliyetinde Bulunmuş Olma Durumu	Evet	213	49,5
	Hayır	217	50,5
İş Fikrine Sahip Olma Durumu	Evet	284	66,0
	Hayır	146	34,0
Genel Ruh Hali	Gergin	14	3,3
	Huzurlu	119	27,7
	Hırslı	107	24,9
	Mutlu	100	23,3
	Hayalperest	70	16,3
	Diğer	20	4,7
Hastanenin JCI Belgesine Sahip Olma Durumu	Evet	244	56,7
	Hayır	186	43,3

Tablo 4.7 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu erkek yöneticiler oluştururken (%56), yaş grubuna bakıldığında yaklaşık %58’lik bir oran ile orta yaş grubunda oldukları (26-45 yaş arası), eğitim düzeyi itibariyle

yöneticilerin ağırlıklı olarak lisans eğitimini tamamlamış oldukları (%53) söylenebilir. Diğer taraftan araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin hastanedeki pozisyonları itibari ile ağırlıklı olarak üst kademe ve orta kademe yönetici pozisyonunda yer aldıkları (%78), çoğunluk olarak en az 1-5 yıl arası bir yöneticilik deneyimine sahip oldukları ve en az 1-5 yıl arası süredir bu hastanede çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin tamamının kentsel alanda yaşadıkları, büyük çoğunluğunun (%73) girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim almadığı, bunun yanı sıra araştırmaya katılan yöneticilerin yarısının daha öncesinde bir girişimcilik faaliyetinde bulunduğu, büyük çoğunluğunun (%66) bir iş fikrine sahip olduğu, araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık yarısının huzurlu-mutlu ruh haline sahip oldukları ve yöneticilerin çalıştıkları hastanelerin büyük çoğunluğunun (%57) JCI kalite ve akreditasyon belgesine sahip oldukları görülmektedir.

4.2.4. Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde girişimci kişilik özellikleri faktörlerinin alt değişkenlerini ve kurumsal performans faktörlerinin alt değişkenlerini sağlık sektörü kapsamında belirlemek amacıyla keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizler aşağıda yer almaktadır.

4.2.4.1. Girişimci Kişilik Özelliklerine Yönelik Faktör Analizi

Katılımcıların girişimci kişilik özelliklerine yönelik algılarını oluşturan veriler üzerinden açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizler aşağıda yer almaktadır. Yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin alt değişkenlerini sağlık sektörü kapsamında tanımlamak amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 4.8'de gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Girişimci Kişilik Özellikleri Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Başarıya Gerekşinim Duyuma Eğiliminde Olma (BGDEO)	BGDEO 4	3,0791	,779	38,201	13,370
	BGDEO 3	3,2837	,759		
	BGDEO 5	3,0907	,722		
	BGDEO 7	3,1442	,652		
	BGDEO 6	3,1279	,591		
	BGDEO 1	3,0860	,591		
	BGDEO 2	3,1233	,583		
Özgüvenli Olma (ÖO)	ÖO 27	3,1581	,807	6,141	2,149
	ÖO 26	3,3465	,801		
	ÖO 25	3,3674	,777		
	ÖO 24	3,1465	,634		
Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma (BDKTO)	BDKTO 21	3,2140	,814	5,826	2,039
	BDKTO 20	3,4814	,814		
	BDKTO 19	3,4140	,811		
	BDKTO 18	3,1977	,698		
İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma (İKOEÖ)	İKOEÖ 9	3,6767	,751	4,889	1,711
	İKOEÖ 11	3,7140	,735		
	İKOEÖ 8	3,9535	,730		
	İKOEÖ 10	3,6349	,701		
	İKOEÖ 12	3,6744	,594		
Yenilikçilik Eğiliminde Olma (YEO)	YEO 28	3,6744	,770	4,654	1,629
	YEO 29	3,6093	,765		
	YEO 30	3,3581	,726		
	YEO 32	3,2953	,595		
	YEO 31	3,0535	,587		
	YEO 34	3,4814	,553		
Risk Alma Eğiliminde Olma (RAEO)	RAEO 15	3,2465	,707	3,442	1,205
	RAEO 14	3,0302	,697		
	RAEO 17	3,2744	,664		
	RAEO 16	3,3628	,481		
Özerklik Eğiliminde Olma (ÖEO)	ÖEO 36	3,6279	,728	3,307	1,157
	ÖEO 37	3,2837	,725		
	ÖEO 38	3,2000	,667		
	ÖEO 35	3,4256	,514		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,931 Approx. Chi-Square: 9272,521 Barlett's Test of Sphericity: 0,000 Extraction Method: Principal Components Rotation Method: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 66,460				

Literatüre göre veri setinin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin en az 0,60 ve üzeri olması ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olması gerekmektedir. Bu doğrultuda girişimci kişilik özellikleri faktörlerinin alt değişkenlerini sağlık sektörü kapsamında belirlemek için faktör analizine tabi

tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi sonucunun faktör analizi için uygun olduğu görölmektedir (KMO değeri 0,931. Bartlett Testi sonucu $p < 0,001$). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Düşük eşdeğerlik gösteren ve 0,45'nin altında olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

Bu doğrultuda analize alınan 39 maddeden; düşük eşdeğerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren (çakışan) ve tek başına kalan 5 ifade (ÖEO39: "Bana rehberlik ettiğinden dolayı kurallara ve var olan prosedürlere riayet ederim", YEO33: "İş dünyasında başarılı olmak için sürekli yeni yollar aramak önemlidir", ÖO22: "Kendimden emin olmadığım zamanlarda, iş ile ilgili problemlerimi çözerken beni yönlendirebilecek birini ararım", ÖO23: Yeteneklerime güvenirim ve kendimin iyi olduğunu düşünürüm" ve İKOE013: "Yaptığım işler, dış etkilerden ziyade kendi yeteneklerim ve kontrolüm sayesinde gerçekleşir") çıkarıldıktan sonra 34 madde kalmıştır. Bu maddelerin 7 faktör altında toplandığı tablo 4.7'de görölmektedir. Bu faktörlerin ölçeye ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 66,460'dır. Önemli olarak belirlenen bu 7 faktörden birincisinin ölçeye ilişkin açıkladığı toplam varyans % 38,201, ikincisinin % 6,141, üçüncüsünün % 5,826, dördüncüsünün % 4,889, beşincisinin % 4,654, altıncısının % 3,442 ve yedincisinin ise % 3,307'dir. Analiz sonuçlarına göre birinci faktör 7 maddeden, ikinci faktör 4 maddeden, üçüncü faktör 4 maddeden, dördüncü faktör 5 maddeden, beşinci faktör 6 maddeden, altıncı faktör 4 maddeden ve yedinci faktör ise toplamda 4 maddeden oluşmaktadır. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri 0,779 ile 0,581 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri 0,807 ile 0,634 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri 0,814 ile 0,698 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri 0,751 ile 0,594 arasında değişmektedir. Beşinci faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri 0,770 ile 0,553 arasında değişmektedir. Altıncı faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri 0,707 ile 0,481 arasında değişmektedir. Yedinci faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri ise 0,728 ile 0,514 arasında değişmektedir. Bu aralıklar faktörlerin içsel tutarlılığının çok iyi olduğunu göstermektedir. Hair vd. (1998) faktör yüklerini değerlendirirken $-/+0,3$ 'ü az, -

/+0,4'ü çok önemli ve -/+0,5'i pratik açıdan anlamlı olarak ele almayı önermiştir. Diğer taraftan faktörlerdeki maddelerin içerikleri ve literatürdeki isimleri dikkate alınarak isimlendirme yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddeler yöneticilerin başarıya gereksinim duyma eğilimi ile ilgili olduğu için bu faktöre “Başarıya Gereksinim Duyma Eğilimde Olma Faktörü” ismi verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddeler yöneticilerin özgüvenli olmaları ile ilgili olduğu için bu faktöre “Özgüvenli Olma Faktörü” ismi verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddeler, yöneticilerin belirsiz durumlara karşı toleranslı olması ile ilgili olduğu için bu boyuta “Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma” ismi verilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan maddeler, yöneticilerin içsel kontrol odaklı olmaları ile ilgili olduğu için bu faktöre “İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma Faktörü” ismi verilmiştir. Beşinci faktörde yer alan maddeler, yöneticilerin yenilikçilik eğilimleri ile ilgili olduğu için bu faktöre “Yenilikçilik Eğiliminde Olma Faktörü” ismi verilmiştir. Altıncı faktörde yer alan maddeler, risk alma eğilimi ile ilgili olduğu için bu faktöre “Risk Alma Eğiliminde Olma Faktörü” ismi verilmiştir. Son olarak yedinci faktörde yer alan maddeler, yöneticilerin özerk olma eğilimleri ile ilgili olduğu için bu faktöre “Özerklik Eğiliminde Olma Faktörü” ismi verilmiştir. Bu bulgular ışığında sağlık sektörü yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri faktörlerini 7 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerini en iyi düzeyde temsil eden boyutun “Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma (BGDEO)” olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörü sırasıyla; özgüvenli olma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma, yenilikçilik eğiliminde olma, risk alma eğiliminde olma ve özerklik eğiliminde olma faktörleri takip etmektedir.

4.2.4.2. Kurumsal Performansa Yönelik Faktör Analizi

Araştırma kapsamında açıklayıcı faktör analizine tabi tutulan bir diğer değişken ise kurumsal performans değişkenidir. Hastanelerin kurumsal performans düzeylerini, özel hastane yöneticilerinin algıları çerçevesinde belirlemeye çalışan kurumsal performans ile ilgili faktör analizi sonuçları Tablo 4.9'da gösterilmektedir.

Tablo 4.9: Kurumsal Performans Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
İç Süreçler (Klinik) Performansı	İSP 29	3,7884	,812	43,639	10,037
	İSP 28	3,7279	,811		
	İSP 30	3,6628	,777		
	İSP 32	3,7140	,738		
	İSP 31	3,5116	,721		
	İSP 27	3,5884	,543		
Finansal Performans	FP 7	3,5163	,785	8,991	2,068
	FP 5	3,4977	,767		
	FP 8	3,6395	,675		
	FP 6	3,6674	,662		
	FP 10	3,6047	,657		
	FP 4	3,6279	,636		
	FP 9	3,4698	,624		
Öğrenme/Gelişme Performansı	ÖGP 38	3,5233	,842	6,332	1,456
	ÖGP 37	3,6093	,811		
	ÖGP 39	3,5674	,810		
	ÖGP 36	3,7767	,493		
Hasta Hizmet performansı	HHP 16	3,7186	,671	5,402	1,242
	HHP 18	3,6605	,660		
	HHP 20	3,4442	,611		
	HHP 17	3,9907	,591		
	HHP 13	3,3860	,579		
	HHP 19	3,7721	,552		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,920 Approx. Chi-Square: 6374,271 Barlett's Test of Sphericity: 0,000 Extraction Method: Principal Components Rotation Method: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 64,364				

Tablo 4.9 incelendiğinde, hastanelerin kurumsal performans düzeyleri ile ilgili boyutları belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,920. Bartlett Testi sonucu $p < 0,001$). Faktör analizi uygulamasında temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmış, düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,45'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda; analize alınan 39 maddenin; düşük eşdeğerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren ve tek başına kalan 15 ifade (İSP22: “Hizmet üretim süreçlerinde kaydedilen önemli gelişmelerin oranı”, İSP23: “İş, süreç ve yöntemlerinde bilgi teknolojilerinin kullanımındaki artış oranı”, İSP24: “Doktor başına düşen yatan hasta sayısı/oranı”, İSP25: “Ölüm Oranı”, İSP26:

“Hizmet alanlarındaki bekleme sürelerinin kısaltılması için yapılan çalışmaların sayısı/oranı”, FP1: “Kurumun poliklinik gelirlerindeki artış oranı”, FP2: “Kurumun yataklı gelirlerindeki artış oranı”, FP3: “Kurumun ameliyat gelirlerindeki artış oranı”, ÖGP33: “Doktorlara verilen seminer ve konferans sayısı”, ÖGP34: Kurumda yapılan bilimsel yayın sayısı”, ÖGP35: “İş tatmin anketlerinin uygulanma sayısı/oranı”, HP14: “Kurumun müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi” ve HP15: “Kurumun müşteriler gözündeki imaj ve itibarı”) çıkarıldıktan sonra 24 maddenin kaldığı ve bu maddelerin 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu 4 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 64,364’tür. Buna göre analizde ortaya çıkan 4 faktörün birlikte varyansın çoğunluğunu açıkladıkları söylenebilir. Önemli olarak belirlenen bu 4 faktörden birincisinin ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans % 43,639, ikincisinin % 8,991, üçüncüsünün % 6,332 ve dördüncüsünün %5,402’dir. Analiz sonuçlarına göre birinci faktör 6 maddeden, ikinci faktör 7 maddeden, üçüncü faktör 4 maddeden ve dördüncü faktör 6 maddeden oluşmaktadır. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,812 ile 0,543 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,785 ile 0,624 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,842 ile 0,493 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ise 0,671 ile 0,552 arasında değişmektedir. Faktör içerisinde yer alan maddelerden en yüksek faktör yüküne sahip madde ile en düşük faktör yüküne sahip madde arasındaki farkın en az olmasının faktörün içsel tutarlılığı artıracığı kriteri düşünüldüğünde, hastanelerin kurumsal performans düzeylerini yansıtan faktörlerinin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu söylenebilir. Diğer taraftan faktörlerdeki maddelerin içerikleri ve literatürdeki isimleri dikkate alınarak isimlendirme yapılmıştır.

Bu kapsamda; birinci faktörde yer alan maddeler hastanelerin iç süreçleri ile ilgili olduğu için bu faktöre “İç Süreçler Performansı Faktörü” ismi verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddeler, hastanelerin finansal performanslarını belirlemeye yönelik olduğu için bu faktöre “Finansal Performans Faktörü” ismi verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddeler hastanelerin öğrenme ve gelişme düzeyi ile ilgili olduğu için bu boyuta “Öğrenme/Gelişme Performansı Faktörü”

ismi verilmiştir. Son olarak dördüncü faktörde yer alan maddeler ise hastanelerin hasta performans düzeyini belirlemeye yönelik değişkenlerden ibaret olduğu için bu faktöre “Hasta Hizmet Performansı Faktörü” denilmiştir. Bu bulgular ışığında, sağlık sektörü yöneticilerinin bakış açılarına göre hastanelerin 4 farklı kurumsal performans olarak algılanma türüne sahip oldukları söylenebilir. Bu türler içerisinde bir hastanenin kurumsal performans düzeyini en iyi düzeyde temsil eden iç süreçler (klinik) performans faktörü olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörü sırasıyla; finansal performans faktörü, öğrenme/gelişme performansı faktörü ve hasta hizmet performansı faktörü takip etmektedir.

4.2.5. Girişimci Kişilik Özellikleri ve Kurumsal Performans Faktörleri İle İlgili Betimleyici İstatistikler

Açıklayıcı faktör analizinden sonra, elde edilen değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler incelenmiştir. Her bir değişkene ait ortalamalar, standart sapmalar, güvenilirlik katsayıları, soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili bilgiler Tablo 4.10’da sunulmaktadır.

Tablo 4.10: Faktörler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Faktörler	Ort.	Std. Sapma	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	Ölçek Düzeyi
Girişimci Kişilik Özellikleri	Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	3,1336	,90525	7	0,890	5
	Özgüvenli Olma	3,2547	,96182	4	0,888	5
	Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma	3,3267	1,06090	4	0,906	5
	İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma	3,7307	,72410	5	0,823	5
	Yenilikçilik Eğiliminde Olma	3,4120	,79256	6	0,839	5
	Risk Alma Eğiliminde Olma	3,2285	,94747	4	0,830	5
	Özgüvenli Olma	3,3843	,87347	4	0,833	5
Kurumsal Performans	İç Süreçler (Klinik) Performansı	3,6655	,91496	6	0,923	5
	Finansal Performans	3,5748	,86767	7	0,865	5
	Öğrenme/Gelişme Performansı	3,6192	,91632	4	0,879	5
	Hasta Hizmet Performansı	3,6620	,79966	6	0,823	5

Tablo 4.10 incelendiğinde girişimci kişilik özellikleri faktöründe en yüksek ortalamaya içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmanın (Ort: 3,7307) ve kurumsal performansta ise en yüksek ortalamaya iç süreçler (klinik) performansının (Ort: 3,6655) sahip olduğu görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,60'dan yüksek olması araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

4.2.6. Girişimci Kişilik Özellikleri ile Kurumsal Performans Arasındaki Doğrudan İlişkiler

Araştırmanın temel amaçlarından birisi olan; “girişimci kişilik özellikleri ve kurumsal performans arasındaki doğrudan ilişkileri incelemek” amacını gerçekleştirmek için çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

4.2.6.1. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular

Çoklu doğrusal regresyon analizi (Multiple Linear Regression), bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modellerine çok değişkenli regresyon analizi denir (Altunışık vd., 2010: 237). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisi R^2 ile incelenir.

Analiz öncesinde değişkenlerin çok değişkenli normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin olarak; standartlaştırılmış hata değerlerine ilişkin grafikler ve değişkenlerle ilgili uç değerler incelenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan saçılma diyagramının doğrusal bir ilişkiyi tanımladığı ve noktaların bir eksen etrafında toplanma eğiliminde olduğu ve oluşturulan histogram ve normal dağılım eğrilerinin normale yaklaşık bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreceli önem sırasını yorumlamak için β değerleri kullanılmıştır. En yüksek beta değerine sahip olan değişken, en önemli değişken olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık problemi olup olmadığını incelemek için tolerans değerleri ve VIF değerleri incelenmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenler ile hata terimleri ilişkisini incelemek için ise Durbin – Watson katsayısı (0 ile 4 arası değer alır,

değer 0'a yaklaştıkça ilişki yok, 4'e yaklaştıkça ilişki var anlamındadır) kullanılmıştır.

4.2.6.2. Girişimci Kişilik Özelliklerinin Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi

Nedensellik ilişkisi çerçevesinde ilk olarak “yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin hastanelerin kurumsal performans düzeyleri” üzerindeki etkiler incelenmiştir. Tablo 4.11’de yöneticilerin girişimci kişilik özellikleri faktörlerinin, hastanelerin kurumsal performans düzeylerinin alt boyutlarından olan finansal performans üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.11: Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri Faktörleri-Hastanelerin Finansal Performans Düzeyi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Tol.	VIF
(Sabit)	1.637	.202	-	8.109	.000	-	-
<i>Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma</i>	.144	.058	.150	2.489	.013*	.438	2.284
<i>Özgüvenli Olma</i>	.144	.051	.160	2.819	.005*	.497	2.012
<i>Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma</i>	.025	.043	.030	.569	.569	.572	1.748
<i>İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma</i>	-.068	.060	-.057	-1.142	.254	.645	1.551
<i>Yenilikçilik Eğiliminde Olma</i>	.038	.056	.035	.688	.492	.618	1.617
<i>Risk Alma Eğiliminde Olma</i>	.259	.055	.283	4.670	.000*	.436	2.292
<i>Özerklik Eğiliminde Olma</i>	.065	.058	.066	1.134	.257	.475	2.107
Bağımlı değişken: Fianansal Performans Düzeyi							
R: 0.570 R ² : 0.325 F _(3, 555) : 28.961 p:0.000 Durbin-Watson: 1.726							

Tablo 4.11 incelendiğinde VIF değerleri arasında 10’dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20’den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı yorumu yapılabilir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (1.726) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemleri bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan girişimci

kişilik özellikleri alt boyutları birlikte, finansal performans düzeyi ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ($R: .570$, $R^2: .325$, $p: .000$) ve finansal performans düzeyindeki toplam varyansın % 32'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin hastanelerin finansal performans düzeyi üzerindeki göreceli önem sırası; risk alma eğiliminde olma, özgüvenli olma, başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma, özerklik eğiliminde olma, yenilikçilik eğiliminde olma ve belirsiz durumlara karşı toleranslı olma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, risk alma eğiliminde olmanın, özgüvenli olmanın ve başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmanın, hastanelerin finansal performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “**H3_a**: Yöneticilerin risk alma eğiliminde olmasının, hastanelerin finansal performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”, “**H5_a**: Yöneticilerin özgüvenli olmasının, hastanelerin finansal performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” “**H1_a**: Yöneticilerin başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmasının, hastanelerin finansal performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmekte, “**H4_a**: Yöneticilerin belirsiz durumlara karşı toleranslı olmasının, hastanelerin finansal performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”; **H2_a**: Yöneticilerin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmasının, hastanelerin finansal performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”; **H6_a**: Yöneticilerin yenilikçilik eğiliminde olmasının, hastanelerin finansal performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” ile **H7_a**: Yöneticilerin özerklik eğiliminde olmasının, hastanelerin finansal performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri reddedilmektedir. Elde edilen bu bulgular (kabul edilen hipotezler) literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Çünkü yöneticilerin risk alma eğiliminde olmasının, özgüvenli olmasının ve başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmasının genellikle, işletmelerin kurumsal performans düzeylerinin artmasında önemli bir unsur olan finansal performans düzeyi üzerinde olumlu bir

etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmasının, özerklik eğiliminde olmasının, yenilikçilik eğiliminde olmasının ve belirsiz durumlara karşı toleranslı olmasının, hastanelerin finansal performans düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması ise, ölçek model yapısında aynı karakteristik özelliklere sahip diğer bağımsız değişkenlerin, hastanelerin finansal performans düzeyi üzerindeki güçlü etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yani regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin sayısı arttıkça, modeldeki diğer değişkenlerin gücü azalmaktadır.

Tablo 4.12’de yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin, hastanelerin kurumsal performans düzeyinin alt boyutlarından olan hasta hizmet performansı üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.12: Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri Faktörleri-Hastanelerin Hasta Hizmet Performansı Düzeyi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Tol.	VIF
(Sabit)	1.752	.188	-	9.298	.000	-	-
<i>Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma</i>	.230	.054	.260	4.246	.000*	.438	2.284
<i>Özgüvenli Olma</i>	.081	.048	.097	1.692	.091	.497	2.012
<i>Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma</i>	-.008	.040	-.011	-.202	.840	.572	1.748
<i>İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma</i>	.024	.056	.022	.432	.666	.645	1.551
<i>Yenilikçilik Eğiliminde Olma</i>	.047	.052	.046	.895	.371	.618	1.617
<i>Risk Alma Eğiliminde Olma</i>	.158	.052	.187	3.050	.002*	.436	2.292
<i>Özerklik Eğiliminde Olma</i>	.058	.054	.063	1.070	.285	.475	2.107
Bağımlı değişken: Hasta hizmet performansı							
R: 0.554 R ² : 0.307 F _(3, 555) : 26.676 p:0.000 Durbin-Watson: 1.640							

Tablo 4.12 incelendiğinde VIF değerleri arasında 10’dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20’den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı yorumu yapılabilir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (1.726) bağımsız değişkenler ile hata terimleri

arasında problemlili bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan girişimci kişilik özellikleri alt boyutları birlikte, hasta hizmet performans düzeyi ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ($R: .554$, $R^2: .307$, $p: .000$) ve hasta hizmet performans düzeyindeki toplam varyansın % 30'unu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyi üzerindeki göreceli önem sırası; başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, risk alma eğiliminde olma, özgüvenli olma, özerklik eğiliminde olma, yenilikçilik eğiliminde olma ve içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmanın ve risk alma eğiliminde olmanın, hastanelerin hasta hizmet performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “**H1_b**: Yöneticilerin başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmasının, hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” ile “**H3_b**: Yöneticilerin risk alma eğiliminde olmasının, hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmekte, “**H4_b**: Yöneticilerin belirsiz durumlara karşı toleranslı olmasının, hastanelerin hasta hizmet performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”; **H2_b**: Yöneticilerin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmasının, hastanelerin hasta hizmet performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”; **H6_b**: Yöneticilerin yenilikçilik eğiliminde olmasının, hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”; **H7_b**: Yöneticilerin özerklik eğiliminde olmasının, hastanelerin hasta hizmet performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” ile **H5_b**: Yöneticilerin özgüvenli olmasının, hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri reddedilmektedir. Elde edilen bu bulgular (kabul edilen hipotezler) literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Çünkü yöneticilerin başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmasının ve risk alma eğiliminde olmasının genellikle, işletmelerin kurumsal performans düzeylerinin artmasında önemli bir

unsur olan hasta hizmet performans düzeyi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin belirsiz durumlara karşı toleranslı olmasının, hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmesine rağmen anlamlı bir etkinin çıkmaması hastane yöneticilerinin bakış açısından kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmasının, hastanelerin hasta hizmet performans düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmesine rağmen anlamlı bir etkinin çıkmaması hastane yöneticilerinin bakış açısından kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin yenilikçilik eğiliminde olmasının, hastanelerin hasta hizmet performans düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmesine rağmen anlamlı bir etkinin çıkmaması hastane yöneticilerinin bakış açısından kaynaklanmaktadır. Burada yöneticilerin özerklik eğiliminde olmasının, hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmesine rağmen anlamlı bir etkinin çıkmaması hastane yöneticilerinin bakış açısından kaynaklanmaktadır. Son olarak yöneticilerin özgüvenli olmasının, hastanelerin hasta hizmet performans düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmesine rağmen anlamlı bir etkinin çıkmaması hastane yöneticilerinin bakış açısından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.13’de girişimci kişilik özellikleri faktörlerinin, hastanelerin kurumsal performans düzeyinin alt boyutlarından olan iç süreçler performansı üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.13: Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri Faktörleri-Hastanelerin İç Süreçler Performans Düzeyi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Tol.	VIF
(Sabit)	1.588	.225	-	7.048	.000	-	-
<i>Başarıya Gereksinim Duyuma Eğiliminde Olma</i>	.074	.065	.073	1.137	.256	.438	2.284
<i>Özgüvenli Olma</i>	.094	.057	.099	1.644	.101	.497	2.012
<i>Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma</i>	.048	.048	.056	.996	.320	.572	1.748
<i>İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma</i>	.080	.067	.063	1.201	.230	.645	1.551
<i>Yenilikçilik Eğiliminde</i>	.039	.062	.034	.623	.534	.618	1.617

<i>Olma</i>							
<i>Risk Alma Eğiliminde Olma</i>	.210	.062	.217	3.385	.001*	.436	2.292
<i>Özerklik Eğiliminde Olma</i>	.081	.064	.077	1.257	.210	.475	2.107
Bağımlı değişken: İç Süreçler Performansı							
R: 0.493 R ² : 0.243 F _(3, 555) : 19.364 p:0.000 Durbin-Watson: 1.892							

Tablo 4.13 incelendiğinde VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı yorumu yapılabilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (1.892) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemleri bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan girişimci kişilik özellikleri alt boyutları birlikte, iç süreçler performans düzeyi ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: .493, R²: .243, p: .000) ve iç süreçler performans düzeyindeki toplam varyansın % 24'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin hastanelerin iç süreçler performans düzeyi üzerindeki göreceli önem sırası; risk alma eğiliminde olma, özgüvenli olma, özerklik eğiliminde olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma, başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma ve yenilikçilik eğiliminde olma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, risk alma eğiliminde olmanın, hastanelerin iç süreçler performansı üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “**H3_c**: Yöneticilerin risk alma eğiliminde olmasının, hastanelerin iç süreçler performansı üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmekte, “**H5_c**: Yöneticilerin özgüvenli olmasının, hastanelerin iç süreçler performansı üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”, “**H7_c**: Yöneticilerin özerklik eğiliminde olmasının, hastanelerin iç süreçler performansı üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”, “**H2_c**: Yöneticilerin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmasının, hastanelerin iç süreçler performansı üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”, “**H1_c**: Yöneticilerin başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmasının, hastanelerin iç

süreçler performansı üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”, “**H4_c**: Yöneticilerin belirsiz durumlara karşı toleranslı olmasının, hastanelerin iç süreçler performansı üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” ve “**H6_c**: Yöneticilerin yenilikçilik eğiliminde olmasının, hastanelerin iç süreçler performansı üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri reddedilmektedir. Elde edilen bu bulgular (kabul edilen hipotezler) literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Çünkü yöneticilerin risk alma eğiliminde olmasının genellikle, işletmelerin kurumsal performans düzeylerinin artmasında önemli bir unsur olan iç süreçler performans düzeyi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin özgüvenli olmasının, hastanelerin iç süreçler performans düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmesine rağmen anlamlı bir etkinin çıkmaması hastane yöneticilerinin bakış açısından kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin özerklik eğiliminde olmasının, hastanelerin iç süreçler performans düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmesine rağmen anlamlı bir etkinin çıkmaması hastane yöneticilerinin bakış açısından kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmasının, hastanelerin iç süreçler performans düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmesine rağmen anlamlı bir etkinin çıkmaması hastane yöneticilerinin bakış açısından kaynaklanmaktadır. Burada yöneticilerin başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmasının, hastanelerin iç süreçler performans düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmesine rağmen anlamlı bir etkinin çıkmaması hastane yöneticilerinin bakış açısından kaynaklanmaktadır. Son olarak yöneticilerin belirsiz durumlara karşı toleranslı olmasının, hastanelerin iç süreçler performans düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenmesine rağmen anlamlı bir etkinin çıkmaması hastane yöneticilerinin bakış açısından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.14’de girişimci kişilik özellikleri faktörlerinin, hastanelerin kurumsal performans düzeyinin alt boyutlarından olan öğrenme/gelişme performansı üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.14: Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri Faktörleri-Hastanelerin Öğrenme/Gelişme Performans Düzeyi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Tol.	VIF
(Sabit)	1.260	.208	-	6.071	.000	-	-
<i>Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma</i>	.127	.060	.125	2.123	.034*	.438	2.284
<i>Özgüvenli Olma</i>	.231	.053	.243	4.392	.000*	.497	2.012
<i>Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma</i>	.099	.049	.123	1.990	.050*	.572	1.748
<i>İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma</i>	.087	.061	.069	1.420	.156	.645	1.551
<i>Yenilikçilik Eğiliminde Olma</i>	-.076	.057	-.066	-1.335	.183	.618	1.617
<i>Risk Alma Eğiliminde Olma</i>	.135	.057	.139	2.359	.019*	.436	2.292
<i>Özerklik Eğiliminde Olma</i>	.127	.059	.121	2.135	.033*	.475	2.107
Bağımlı değişken: Öğrenme/Gelişme Performansı							
R: 0.600 R ² : 0.360 F _(3, 555) : 33.898 p:0.000 Durbin-Watson: 2.041							

Tablo 4.14 incelendiğinde VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı yorumu yapılabilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (2.041) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemleri bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan girişimci kişilik özellikleri alt boyutları birlikte, öğrenme/gelişme performans düzeyi ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: .600, R²: .360, p: .000) ve öğrenme/gelişme performans düzeyindeki toplam varyansın % 36'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerindeki göreceli önem sırası; özgüvenli olma, risk alma eğiliminde olma, özerklik eğiliminde olma, başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma ve yenilikçilik eğiliminde olma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, özgüvenli olmanın, risk alma eğiliminde olmanın, özerklik eğiliminde olmanın, başarıya gereksinim duyma eğiliminde

olmanın ve belirsiz durumlara karşı toleranslı olmanın, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “**H5_a**: Yöneticilerin özgüvenli olmasının, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”, “**H3_a**: Yöneticilerin risk alma eğiliminde olmasının, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”, “**H7_a**: Yöneticilerin özerklik eğiliminde olmasının, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır”, “**H1_a**: Yöneticilerin başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmasının, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” ve “**H4_a**: Yöneticilerin belirsiz durumlara karşı toleranslı olmasının, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmekte, “**H6_a**: Yöneticilerin yenilikçilik eğiliminde olmasının, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” ile **H2_a**: Yöneticilerin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmasının, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerinde istatistiksel olarak (pozitif yönde) anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri reddedilmektedir. Elde edilen bu bulgular (kabul edilen hipotezler) literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Çünkü yöneticilerin özgüvenli olmasının, risk alma eğiliminde olmasının, özerklik eğiliminde olmasının, başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmasının ve belirsiz durumlara karşı toleranslı olmasının genellikle, işletmelerin kurumsal performans düzeylerinin artmasında önemli bir unsur olan öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin yenilikçilik eğiliminde olmasının ve yöneticilerin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmasının hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı çıkmamasının; yöneticilerin özgüvenli olmasının, risk alma eğiliminde olmasının, özerklik eğiliminde olmasının, başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmasının ve belirsiz durumlara karşı toleranslı olmasının hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi üzerindeki güçlü etki düzeylerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

4.2.7. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde girişimci kişilik özellikleri ve kurumsal performans değişkenlerinin, araştırmaya katılan özel hastane yöneticilerinin demografik özelliklerine göre, farklı şekilde algılanıp algılanmadığını belirlemek amacıyla farklılık testleri (t-testi ve ANOVA) yapılmıştır. Özel hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özelliklerine ve hastanelerin kurumsal performans düzeyine ilişkin algılamalarının, cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 4.15’de gösterilmektedir.

Tablo 4.15: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet Grubu	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	Erkek	242	3.0472	.94589	-2.254	.025*
	Kadın	188	3.2447	.83955		
Risk Alma Eğiliminde Olma	Erkek	242	3.1477	.99069	-2.013	.045*
	Kadın	188	3.3324	.88048		
Finansal Performans	Erkek	242	3.4723	.88673	-2,801	,005*
	Kadın	188	3.7067	.82625		

*Gruplar arası farklılık 0,005 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.15 incelendiğinde yöneticilerin başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmaya, risk alma eğiliminde olmaya ve hastanelerin finansal performansına yönelik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, risk alma eğiliminde olma ve finansal performans konularında kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Özel hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ve hastanelerin kurumsal performanslarına ilişkin algılamalarının, girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıklarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 4.16’da gösterilmektedir.

Tablo 4.16: Katılımcıların Girişimcilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alıp Almadıkları Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Girişimcilik İle İlgili Eğitim Alıp Almadığı Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	Evet	117	3.3150	.76645	2.810	.005*
	Hayır	313	3.0657	.94414		
Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma Eğilimi	Evet	117	3.5085	1.02550	2.182	.030*
	Hayır	313	3.2588	1.06750		
İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma	Evet	117	3.8821	.59894	2.969	.003*
	Hayır	313	3.6741	.75880		
Risk Alma Eğiliminde Olma	Evet	117	3.3803	.93576	2.039	.042*
	Hayır	313	3.1717	.94705		
Öğrenme/Gelişme Performansı	Evet	117	3.8312	.84705	2.960	.003*
	Hayır	313	3.5399	.92983		
Hasta/Müşteri Performansı	Evet	117	3.8974	.77120	3.790	.000*
	Hayır	313	3.5740	.79345		

*Gruplar arası farklılık 0,005 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.16 incelendiğinde katılımcıların başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmaya, belirsiz durumlara karşı toleranslı olmaya, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmaya, risk alma eğiliminde olmaya, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeylerine ve hastanelerin hasta hizmetperformans düzeylerine yönelik algıları girişimcilik ile ilgili eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma, risk alma eğiliminde olma, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi ve hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyleri konularında daha öncesinde girişimcilik ile ilgili bir eğitim almış olan katılımcıların, daha öncesinde girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim almamış olan katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Özel hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ve hastanelerin kurumsal performanslarına ilişkin algılamalarının, daha öncesinde herhangi bir girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıklarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 4.17’de gösterilmektedir.

Tablo 4.17: Katılımcıların Daha Öncesinde Girişimcilik Faaliyetinde Bulunup Bulunmadıkları Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Daha Öncesinde Girişimcilik Faaliyetinde Bulunup Bulunmadıkları Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Özerklik Eğiliminde Olma	Evet	213	3.3005	.87791	-1.978	.049*
	Hayır	217	3.4666	.86320		
Hasta/Müşteri Performansı	Evet	213	3.5743	1.80099	-2.263	.024*
	Hayır	217	3.7481	1.79075		

*Gruplar arası farklılık 0,005 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.17 incelendiğinde katılımcıların özerklik eğiliminde olmaya ve hastanelerin hasta hizmetperformans düzeylerine yönelik algıları daha öncesinde girişimcilik faaliyetinde bulunma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özerklik eğiliminde olma ve hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyleri konularında daha öncesinde girişimcilik faaliyetinde bulunmayan katılımcıların, daha öncesinde girişimcilik faaliyetinde bulunmuş olan katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Özel hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ve hastanelerin kurumsal performanslarına ilişkin algılamalarının, daha öncesinde kimseyle paylaşmadıkları kendilerine ait bir iş fikrinin olup olmadığı durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 4.18’de gösterilmektedir.

Tablo 4.18: Katılımcıların Daha Öncesinde Kimseyle Paylaşmadıkları Kendilerine Ait Bir İş Fikrinin Olup Olmadığı Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Daha Öncesinde Kimseyle Paylaşmadıkları Kendilerine Ait Bir İş Fikrinin Olup Olmadığı Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Öğrenme/Gelişme Performansı	Evet	284	3.5555	.91501	-2.019	.044*
	Hayır	146	3.7432	.90922		

*Gruplar arası farklılık 0,005 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.18 incelendiğinde katılımcıların hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeylerine yönelik algıları, daha öncesinde kimseyle paylaşmadıkları

kendilerine ait bir iş fikrinin olup olmaması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyleri konusunda daha öncesinde kimseyle paylaşmadıkları kendilerine ait herhangi bir iş fikri olmayan katılımcıların, daha öncesinde kimseyle paylaşmadıkları kendilerine ait bir iş fikri olan katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Özel hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ve hastanelerin kurumsal performanslarına ilişkin algılamalarının, çalıştıkları kurumun JCI belgesinin olup olmadığı durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 4.19’da gösterilmektedir.

Tablo 4.19: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun JCI Kalite ve Akreditasyon Belgesinin Olup Olmadığı Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Çalıştıkları Kurumun JCI Kalite ve Akreditasyon Belgesinin Olup Olmadığı Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Özerklik Eğiliminde Olma	Evet	244	3.2889	.89783	-2.611	.009*
	Hayır	186	3.5094	.82625		

*Gruplar arası farklılık 0,005 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.19 incelendiğinde katılımcıların özerklik eğiliminde olmaya yönelik algıları, çalıştıkları kurumun JCI kalite ve akreditasyon belgesinin olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özerklik eğiliminde olma konusunda çalıştıkları kurumun JCI kalite ve akreditasyon belgesi olmayan katılımcıların, çalıştıkları kurumun JCI kalite ve akreditasyon belgesi olan katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Özel hastane yöneticilerinin girişimcilik özellikleri ve hastanelerin kurumsal performanslarına ilişkin algılamalarının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait çıktılar tablo 4.20’de gösterilmektedir.

Tablo 4.20: Girişimci Kişilik Özellikleri- Eğitim Durumu ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	Gruplararası	17.744	4	4.436	5.648	.000*	Lisansüstü-İlkokul-Ortaokul
	Grupiçi	333.811	425	.785			
	Toplam	351.555	429				
Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma Eğilimi	Gruplararası	22.966	4	5.741	5.306	.000*	Lisansüstü-Ortaokul ve Lise
	Grupiçi	459.877	425	1.082			
	Toplam	482.842	429				
İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma	Gruplararası	6.500	4	1.625	3.162	.014*	Ortaokul-Lise
	Grupiçi	218.435	425	.514			
	Toplam	224.935	429				
Risk Alma Eğiliminde Olma	Gruplararası	21.908	4	5.477	6.409	.000*	Lisansüstü ve diğerleri
	Grupiçi	363.205	425	.855			
	Toplam	385.114	429				
Özerklik Eğiliminde Olma	Gruplararası	15.484	4	3.871	5.276	.000*	Lisansüstü-Ortaokul-Lise
	Grupiçi	311.822	425	.734			
	Toplam	327.307	429				

*Gruplar arası farklılık 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.20 incelendiğinde başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma faktörünü ($F(4-425)=5.648$, $p<0,005$), belirsiz durumlara karşı toleranslı olma eğilimi faktörünü ($F(4-425)=5.306$, $p<0,005$), içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma faktörünü ($F(4-425)=3.162$, $p<0,005$), risk alma eğiliminde olma faktörünü ($F(4-425)=6.409$, $p<0,005$) ve özerklik eğiliminde olma faktörünü ($F(4-425)=5.276$, $p<0,005$) algılamaları bakımından yöneticilerin mezun oldukları okul grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma faktöründe ilkökul mezunları ($X=3,5$) lisansüstü mezunlara ($X=2,2$) göre; ortaokul mezunları ($X=3,7$) ise üniversite ($X=2,9$) ve lisansüstü mezunlara ($X=2,2$) göre,
- Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma eğilimi faktöründe ortaokul mezunları ($X=3,5$) lisansüstü mezunlara ($X=2,7$) göre; lise mezunları ($X=3,3$) lisansüstü mezunlarına ($X=3,3$) göre,

- İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olma faktöründe ortaokul mezunları (X=3,6) lise mezunlarına (X=3,0) göre,
- Risk alma eğiliminde olma faktöründe ilkokul mezunları (X=3,4) lisansüstü mezunlara (X=2,6) göre; ortaokul mezunları (X=3,6) üniversite mezunu (X=3,0) ve lisansüstü mezunlara (X=2,6) göre; lise mezunları (X=3,1) lisansüstü mezunlara (X=2,6) göre,
- Özerklik eğiliminde olma faktöründe ortaokul mezunları (X=3,5) lisansüstü mezunlara (X=2,7) göre, lise mezunları (X=3,3) da lisansüstü mezunlara (X=2,7) göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Özel hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ve hastanelerin kurumsal performanslarına ilişkin algılamalarının çalıştıkları pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait çıktılar tablo 4.21’de gösterilmektedir.

Tablo 4.21: Girişimci Kişilik Özellikleri-Kurumsal Performans-Hastanedeki Çalışılan Pozisyon ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	Gruplararası	17,102	5	3,420	3,691	,003*	Hastane Sahibi-Üst Kademe Yönetici
	Grupiçi	392,904	424	,927			
	Toplam	410,006	429				
İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma	Gruplararası	10,681	5	2,136	2,656	,022*	Üst Kademe Yönetici-Orta Kademe Yönetici
	Grupiçi	341,076	424	,804			
	Toplam	351,757	429				
Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma Eğilimi	Gruplararası	9,439	5	1,888	2,551	,027*	Hastane Sahibi-Orta Kademe Yönetici
	Grupiçi	313,800	424	,740			
	Toplam	323,239	429				
Risk Alma Eğiliminde Olma	Gruplararası	16,212	5	3,242	4,499	,001*	Hastane Sahibi-Üst Kademe Yönetici ile Üst Kademe Yönetici-Orta
	Grupiçi	305,609	424	,721			
	Toplam	321,821	429				

							Kademe Yönetici
Müşteri/Hasta hizmet performansı	Gruplararası	10,233	5	2,047	2,388	0,037*	Üst Kademe Yönetici-Orta Kademe Yönetici
	Grupiçi	363,345	424	,857			
	Toplam	373,578	429				

*Gruplar arası farklılık 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.21 incelendiğinde başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma faktörünü ($F(5-424)= 3,691, p<0,005$), içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma faktörünü ($F(5-424)= 2,656, p<0,005$), belirsiz durumlara karşı toleranslı olma eğilimi faktörünü ($F(4-425)= 2,551, p<0,005$), risk alma eğiliminde olma faktörünü ($F(4-425)=4,499, p<0,005$) ve müşteri/hasta hizmet performansı faktörünü ($F(4-425)= 2,388, p<0,005$), algılamaları bakımından yöneticilerin çalıştıkları pozisyon grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma faktöründe hastane sahibi ($X=3,2$) pozisyonunda çalışan katılımcıların, üst kademe yönetici pozisyonunda çalışan katılımcılara ($X=2,8$) göre,
- İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olma faktöründe üst kademe yönetici ($X=3,2$) pozisyonunda çalışan katılımcıların, orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan katılımcılara ($X=2,9$) göre,
- Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma eğilimi faktöründe hastane sahibi ($X=3,2$) pozisyonunda çalışan katılımcıların, orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan katılımcılara ($X=2,6$) göre,
- Risk alma eğiliminde olma faktöründe hastane sahibi ($X=3,3$) pozisyonunda çalışan katılımcıların, üst kademe yönetici pozisyonunda çalışan katılımcılara ($X=3,3$) ve orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan katılımcılara ($X=2,7$) göre,
- Müşteri/hasta hizmet performansı faktöründe üst kademe yönetici ($X=3,6$) pozisyonunda çalışan katılımcıların, orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan katılımcılara ($X=2,9$) göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Özel hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ve hastanelerin kurumsal performanslarına ilişkin algılamalarının sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait çıktılar tablo 4.22’de gösterilmektedir.

Tablo 4.22: Girişimci Kişilik Özellikleri-Kurumsal Performans-Sektördeki Çalışma Süresi ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	Gruplararası	7.532	3	2.511	2.657	.048*	1-5 yıl arası ile 11-15 yıl arası
	Grupiçi	402.474	426	.945			
	Toplam	410.006	429				
Yenilikçilik Eğiliminde Olma	Gruplararası	6.752	3	2.251	2.779	.041*	1-5 yıl arası ile 11-15 yıl arası ve 11-15 yıl arası ile 15 yıl ve üzeri arası
	Grupiçi	345.005	426	.810			
	Toplam	351.757	429				
Risk Alma Eğiliminde Olma	Gruplararası	7.058	3	2.353	3.184	.024*	6-10 yıl arası ile 11-15 yıl arası ve 15 yıl ve üzeri arası
	Grupiçi	314.763	426	.739			
	Toplam	321.821	429				
Hasta/Hasta hizmet performansı	Gruplararası	12.836	3	4.279	5.498	0.001*	6-10 yıl arası ile 11-15 yıl arası ve 11-15 yıl arası ile 15 yıl ve üzeri arası
	Grupiçi	331.554	426	.778			
	Toplam	344.390	429				

*Gruplar arası farklılık 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.22 incelendiğinde başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma faktörünü ($F(3-426)= 2,657, p<0,005$), yenilikçilik eğiliminde olma faktörünü ($F(3-426)= 2,779, p<0,005$), risk alma eğiliminde olma faktörünü ($F(3-426)=3,184, p<0,005$) ve hasta/hasta hizmet performansı düzeyi faktörünü ($F(3-426)= 5,498, p<0,005$) algılamaları bakımından yöneticilerin sektördeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma faktöründe 1-5 yıl arası (X=3,1) sektör deneyimine sahip katılımcıların, 11-15 yıl arası sektör deneyimine sahip katılımcılara (X=2,7) göre,
- Yenilikçilik eğiliminde olma faktöründe 1-5 yıl arası (X=3,1) sektör deneyimine sahip katılımcıların, 11-15 yıl arası sektör deneyimine sahip katılımcılara (X=2,8) göre ve 11-15 yıl arası sektör deneyimine sahip katılımcıların (X=2,8), 15 yıl ve üzeri (X=3,1) sektör deneyimine sahip katılımcılara göre,
- Risk alma eğiliminde olma faktöründe 6-10 yıl arası (X=3,5) sektör deneyimine sahip katılımcıların, 11-15 yıl arası sektör deneyimine sahip katılımcılara (X=3,1) ve 15 yıl ve üzeri (X=2,9) sektör deneyimine sahip katılımcılara göre,
- Hasta/hasta hizmet performansı düzeyi faktöründe 6-10 yıl arası (X=3,7) sektör deneyimine sahip katılımcıların, 11-15 yıl arası sektör deneyimine sahip katılımcılara (X=3,2) ve 11-15 yıl arası sektör deneyimine sahip katılımcıların (X=3,2), 15 yıl ve üzeri (X=3,7) sektör deneyimine sahip katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Özel hastane otel yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri ve hastanelerin kurumsal performanslarına ilişkin algılamalarının yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait çıktılar tablo 4.23’de gösterilmektedir.

Tablo 4.23: Girişimci Kişilik Özellikleri-Kurumsal Performans-Yöneticilik Deneyimi ANOVA Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	Gruplararası	7.688	3	2.563	3,173	.024*	1-5 yıl arası ile 11-15 yıl arası
	Grupiçi	344.069	426	.808			
	Toplam	351.757	429				
Risk Alma Eğiliminde	Gruplararası	24.716	3	8.239	10,061	.000*	1-5 yıl arası ile 11-15 yıl arası ve
	Grupiçi	348.861	426	.819			

Olma	Toplam	373.578	429				6-10 yıl arası ile 11-15 yıl arası
Finansal Performans	Gruplararası	24.716	3	8.239	10,061	.000*	1-5 yıl arası ile 11-15 yıl arası; 6- 10 yıl arası ile 11-15 yıl arası ve 11-15 yıl arası ile 15 yıl ve üzeri arası
	Grupiçi	348.861	426	.819			
	Toplam	373.578	429				

*Gruplar arası farklılık 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.23 incelendiğinde başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma faktörünü ($F(3-426)=3,173$, $p<0,005$), risk alma eğiliminde olma faktörünü ($F(3-426)=10,061$, $p<0,005$) ve finansal performans düzeyi faktörünü ($F(3-426)=10,061$, $p<0,005$) algılamaları bakımından yöneticilerin yöneticisi oldukları hastanerdeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma faktöründe 1-5 yıl arası süreden beri ($X=3,2$) çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcıların, 11-15 yıl arası süreden beri çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcılara ($X=2,8$) göre,
- Risk alma eğiliminde olma faktöründe 1-5 yıl arası süreden beri ($X=3,7$) çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcıların 11-15 yıl arası süreden beri çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcılara ($X=3,0$) göre, 6-10 yıl arası süreden beri çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcıların ($X=3,0$) 11-15 yıl arası süreden beri çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcılara ($X=3,6$) göre,
- Finansal performans düzeyi faktöründe 1-5 yıl arası süreden beri ($X=3,7$) çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcıların 11-15 yıl arası süreden beri çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcılara ($X=3,0$) göre, 6-10 yıl arası süreden beri ($X=3,6$) çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcıların 11-15 yıl arası süreden beri çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcılara ($X=3,2$) göre, 11-15 yıl arası süreden beri yaşadıkları çalıştıkları hastanede yöneticilik yapan katılımcıların ($X=3,0$)

da 15 yıl ve üzeri süreden beri yaşadıkları şehirde ikamet eden katılımcılara ($X=3,6$) göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

4.2.8. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile ilgili Bulgular

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) gözlenen değişkenler yardımı ile gizil yapıları ölçmeye olanak sağlayan ve gözlenen değişkenler, gizil değişkenler ve hata değişkenleri arasındaki ilişkileri test eden çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. Yöntem, gizil değişkenler arasındaki bağlantılardan oluşan yapısal model ile gizil değişkenlerle gözlenen değişkenlerin bağlantılı olduğu ölçüm modelini birleştirmektedir (Werner ve Schermelleh-Engel, 2009:1). Teorik olarak var oldukları düşünülen, ancak bir ölçme birimine sahip olmayan ve bir takım göstergeler aracılığı ile ölçülebildikleri varsayılan teorik yapılara gizil (latent) değişkenler denilmektedir (Bowen ve Guo, 2011:16). Gizil değişkenler, doğrudan gözlenemediği için doğrudan da ölçülemezler. Bu nedenle; gözlenemeyen değişken, gözlenebilen değişkene bağlı olarak ölçülebilir (Byrne, 2010: 4). Gözlenen değişkenler ise, bir veri setinde var olan ve örneklemden her bir örnek için ham puanları gösterebilen değişkenlerdir ve modele özgü gizil yapıların göstergeleri olarak ifade edilmektedir (Bowen ve Guo, 2011:17).

Ayrıca YEM, aracı (mediatör) ya da arabulucu (moderatör) değişkenler yoluyla doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin tahmininde kullanılabilmesine olanak sağlaması dolayısıyla diğer yaygın tekniklerle daha önce ulaşılamamış bilgilere ulaşma imkanı sunmaktadır (Kelly, 2011:12). En önemli özelliği, sınanmaya çalışılan modelin, o modele dair toplanmış olan veriler için ne derece uygun olduğuna ilişkin değerlendirme ölçütleri sunabilmesidir. YEM, çoklu regresyon tekniğinden çok daha güçlü bir durum sergilemekte, modeldeki etkileşimleri, doğrusal olmayan ilişkileri, bağımlı değişkenler arasındaki kovaryans yapısını, ölçüm hatalarını, hatalar arasındaki kovaryans yapısını, çoklu gizil değişkenleri ve bunlar arasındaki doğrusal ve doğrusal olmayan kovaryans fonksiyonlarını incelemektedir (Bayrak, 2012: 3-4; Çakır, 2008: 46).

Yapısal eşitlik modellemesinde doğru modeli oluşturmak için bağımlı ve bağımsız değişkenler kullanılmaktadır. Egzojen gizil (dışsal) değişkenler, bağımsız değişkenler ile eşanlıdır ve modeldeki diğer gizil değişkenlerin değişimlerinin nedenidirler. Endojen gizil (içsel) değişkenler ise; bağımlı değişkenlerle eşanlıdır ve doğrudan ya da dolaylı modelde, dışsal değişken tarafından etkilenmektedirler. YEM’de dışsal değişken tektir, modeldeki herhangi bir değişkenden etkilenmez, oysa içsel değişken, modeldeki bazı değişkenler tarafından etkilenen değişkendir (Byrne, 2010: 5).



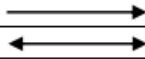

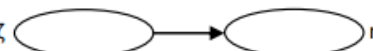

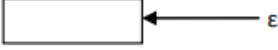
YEM, aynı zamanda hipotezleri kurulan parametrelerin ilişkilerini tanımlarken, dolaylı ya da dolaysız, bağımlı veya bağımsız, ölçülen ya da ölçülemeyen özellik taşımalarını göz önüne alarak, hipotezlerin matematiksel bir model ile test edilmesine imkan sağlamaktadır. YEM aynı zamanda değişkenler arasında birbirine bağılı olan çok yönlü ilişkileri açıklamaya fırsat tanımaktadır (Şahin, 2008: 157). Özetle YEM, gözlenen değişkenler (observed variables) ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler (latent variables) arasındaki nedensel ve korelasyonel ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel yöntemdir (Yılmaz, 2004: 77). Yapısal eşitlik modeli; yapısal model (gizil değişkenlerden oluşan model) ve ölçüm modeli (gözlenen değişkenlere yönelik doğrulayıcı faktör analizinin oluşturduğu model) olmak üzere iki temel modelden meydana gelir.

Yapısal Model, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün tanımlandığı ve bazı parametrelerin sabitlendiği model olarak tanımlanmıştır ve bu model araştırmacının sınamak istediği modeldir. Ölçüm modeli ise, gizil değişkenlerin ve bütün yönsüz ilişkilerin hesaplandığı modeldir. Ölçüm modeli, gizil değişkenlerin genel faktörler olarak kabul edildiği bir doğrulayıcı faktör analizidir ve bu modelde bütün parametreler serbesttir. Ölçüm modeli YEM çözümlemesinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988).

YEM uygulamaları ile ilgili olarak literatürde yürütülen araştırmada genel olarak aşağıdaki aşamalar takip edilmiştir: 1) Teori temelli kuramsal bir modelin geliştirilmesi, 2) Doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla kuramsal modeldeki ölçüm

modellerinin oluşturulması, 3) Gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin incelenmesi, 4) Alternatif modellerin değerlendirilmesi ve 5) En iyi uyum iyiliği sonuçları üreten model sonuçlarının yorumlanması şeklindedir. Şekil 4.8’de YEM’de kullanılan geometrik şekillerin açıklamaları yapılmıştır.

Şekil 4.8: Yapısal Eşitlik Modellemesinde Kullanılan Geometrik Semboller

Geometrik Şekiller	Açıklama
	Gizil / gözlenemeyen (latent) değişken (ζ ya da η)
	Gözlenen (manifest / observed) değişken (x ya da y)
	Nedensel ilişki Kovaryans ilişkisi
	Gizil değişkenden gözlenen değişkene regresyon katsayısı
	(η) gizil bağımlı değişkeni üzerine (ζ) gizil bağımsız değişkenin nedensel etkisi
	Bağımsız değişkenin gözlenen değişkenle ilgili ölçüm hatası
	Bağımlı değişkenin gözlenen değişkenle ilgili ölçüm hatası

Kaynak: Raykov, T. ve Marcoulides G.A. (2008). An Introduction to Applied Multivariate Analysis. Routledge Taylor & Francis Group, New York and London.

Şekil 4.8’de gizil değişken olarak da ifade edilen şekiller örtük değişkenler olup, her birinin gözlenen değişken yoluyla temsil edildiği açıkça görülmektedir. Ölçme modeli sonuçlarına göre, modeldeki yapıların (örtük değişkenlerin) ifadeleri (gözlenen değişkenleri) tarafından temsil edilebildiği sonucuna ulaşıldığı zaman, yapısal modelin testine geçilebileceğine karar verilir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 4).

Diğer taraftan Yapısal Eşitlik Modellemesi ile gerçekleştirilen çalışmalarda, önerilen modelin uyum ölçütleri için yaygın olarak kullanılan CFI, NFI ve TLI değerlerinin genellikle 1’e yakın olması, Ki-kare/Serbestlik derecesi değerinin 5’den küçük olması ve RMSEA ve SRMR değerlerinin ise 0.10’dan küçük olması, verilerin önerilen modele çok iyi bir uyum sağladığının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Hooper vd., 2008). Ancak, bu ölçütlerin hesaplanması, toplanmış olan verinin normal dağılıma ne kadar uyduğuna, verinin toplam kaç

kişiden toplandığına (fazla sayıda verinin analizlerinin daha sağlıklı olacağı), verinin uç değerler (outlier) içerip içermediğine doğrudan bağlıdır, özellikle doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirildiğinde, verinin az sayıda kişiden toplanmış olduğu durumlarda, uyum ölçütlerinin hesaplanmasında hedeflenen değerlere ulaşılması oldukça güç olmaktadır (Maydeu-Olivares vd., 2017). Bu durumda, özellikle Ki-kare/Serbestlik derecesi ölçütü ile ve RMSEA ölçütü değerlerinin daha önemli olduğu, bu değerler hedeflenen sınır değerlerin altında olduğu takdirde, CFI, NFI ve TLI gibi diğer ölçütlerin 1'e yakın olmasının (0,90'dan büyük olması en iyi uyum) beklenmesine rağmen bu değerlerde tolerans gösterilebileceği belirtilmektedir.

Bu açıklamalar ışığında, çalışmamızda öne sürülen modeldeki değişkenlere ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bulunan değerlere bakıldığında (özellikle Ki-kare/Serbestlik derecesi ölçütü ile ve RMSEA ölçütü), verilerin literatürdeki faktör yapısına kabul edilebilir derecede uyum sağladığı düşünülmektedir.

4.2.8.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile ilgili Bulgular

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) modelinin bir uzantısı olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analiz türü olarak ifade edilmektedir (Çokluk vd., 2012: 275). Keşfedici faktör analizi ile belirlemiş olduğumuz faktör yapıları doğrulayıcı faktör analizine ile test edilmiştir.

DFA, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta ve YEM modellemesinin özel bir uygulama alanı olarak görülmektedir (Bayram, 2010: 42). DFA'da, kuramsal bilgilere dayalı olarak belirlenen gözlenen değişkenlerin gizil değişkenlerle ve gizil değişkenlerin de kendi aralarında birbirleri ile ilişkili olduğu ispatlanmaya çalışılmaktadır. DFA'da faktörlerin kendi aralarındaki ilişkiler nedensel ilişkilere dayanabilmektedir. DFA, kuramsal bilginin sınanması ve doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2012: 276). Bu bölümde, AMOS 22 paket programı ile AFA yapılmış olan girişimci

kişilik özellikleri ve kurumsal performans ölçeklerine, DFA yapılarak verinin varsayılan modele uyum derecesi test edilmiştir.

4.2.8.1.1. Araştırma Modeline (Ölçüm Modeli) Ait Sonuçlar

Yapısal Eşitlik Modellemesinde, test edilen modellerin geçerliliğinin araştırılmasında ölçüm modeli ve yapısal modelin doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu iki model eş zamanlı kullanılarak daha geçerli sonuçlara ulaşılabilmekte ve daha doğru yorumlar yapılabilmektedir.

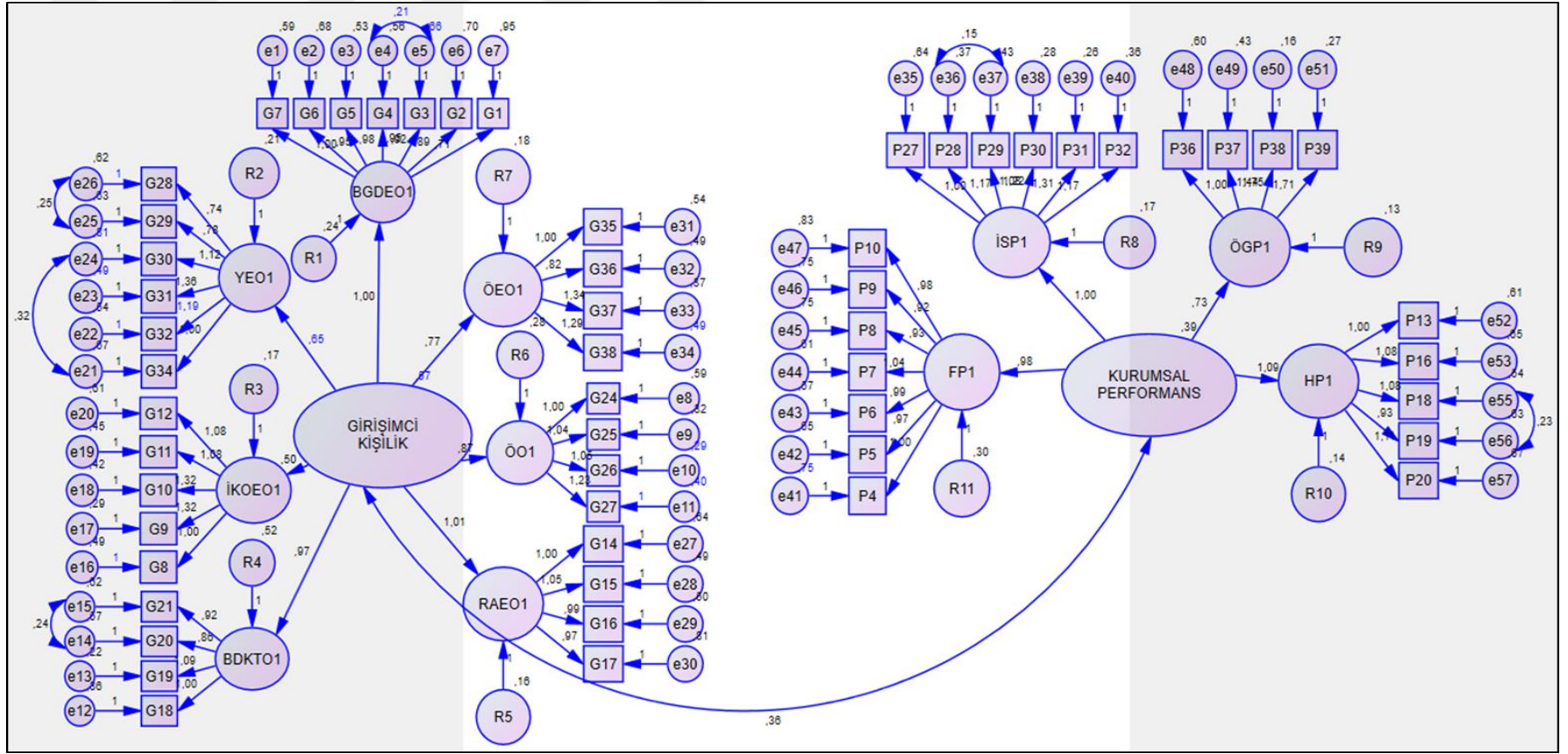
Araştırma modelinde yer alan faktörlerin (gizil değişkenlerin) (Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma (BGDEO), Risk Alma Eğiliminde Olma (RAEO), İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma (İKOEEO), Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma (BDKTO), Özgüvenli Olma (ÖO), Yenilikçilik Eğiliminde Olma (YEO), Özerklik Eğiliminde Olma (ÖEO), ile Finansal Performans (FP), Hasta hizmet performansı (HP), İç Süreçler Performansı (İSP), Öğrenme/Gelişme Performansı (ÖGP) ve bu faktörler arasındaki nedensel ilişkilerin açıklanabileceği varsayılmıştır. Araştırma modelinde girişimci kişilik özellikleri ve kurumsal performans faktörlerini tek boyutlu olarak ele alınmamış, her birine ait alt gizil değişkenler tarafından açıklandıkları varsayılarak model oluşturulmuştur.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bu çerçevede tüm ölçeklerin yapıları doğrulanmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaması sebebiyle, programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Risk alma eğiliminde olma ölçeğinden bir ifade ölçekten çıkartılmıştır. Geliştirilen ölçüm modelleri ile ilgili ayrıntılar aşağıda sunulmaktadır. Şekil 6.1'de girişimci kişilik özellikleri ve kurumsal performans ile ilgili ikinci seviye-düzey doğrulayıcı faktör analizi (second order factor analysis-ölçüm modeli) sonuçları ve uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir.

İkinci derece doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenlerin birden fazla ve birbiriyle bağlantısız faktör altında toplandığı, sonrasında ise bu faktörlerin daha geniş ve kapsayıcı bir faktör altında birleştiği bir model olarak ifade edilmektedir. Modelin temelini gözlenebilen değişkenlerin birden fazla

bağımsız boyut altında toplanması ve daha sonra bu faktörlerin daha kapsayıcı bir model altında gösterilmesi oluşturmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004: 364; Bryne, 2010: 129).

Araştırma modelinde bulunan başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma (BGDEO), risk alma eğiliminde olma (RAEO), içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma (İKOEO), belirsiz durumlara karşı toleranslı olma (BDKTO), özgüvenli olma (ÖO), yenilikçilik eğiliminde olma (YEO), özerklik eğiliminde olma (ÖEO) değişkenleri, girişimci kişilik özellikleri değişkeninin birer alt boyutudur. Dolayısıyla girişimci kişilik özellikleri, modelde başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, risk alma eğiliminde olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, özgüvenli olma, yenilikçilik eğiliminde olma ve özerklik eğiliminde olma değişkenleri ile temsil edilmektedir. Bu nedenle girişimci kişilik özelliklerinin söz konusu yedi boyut (başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, risk alma eğiliminde olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, özgüvenli olma, yenilikçilik eğiliminde olma ve özerklik eğiliminde olma) tarafından ne derece iyi temsil edildiğini ortaya koymak için başka bir ifade ile dört boyutun girişimci kişilik özelliklerini anlamlı bir biçimde açıklayıp açıklayamadığı değerlendirilmek için ikinci derece faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede girişimci kişilik özellikleri ve boyutlarına ilişkin model oluşturulmuştur.



[χ^2/df : 2.680; GFI: 0.75; NFI: 0.91; CFI: 0.96; RMSEA: 0.063; Model AIC = 4188.433; Independence AIC = 17609.498;
 Model CAIC = 4846.725; Independence CAIC = 17893.070; ECVI: 9.763; ECVI Independence Model = 41.048]

Şekil 4.9: Girişimci Kişilik Özellikleri-Kurumsal Performans Araştırma Modeli (Ölçüm Modeli) ve Uyum İyiliği Sonuçları

Program çıktısı olarak verilen modifikasyon indeksleri dikkate alınmış ve en yüksek değere sahip hata çiftleri eşleştirilerek uyum iyiliği indekslerinin düzeltilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla G3-G4, G20-G21, G28-G29, G30-G34, P18-P19 ve P28-P29 değişkenlerine ait hatalar çiftleştirilmiş ve Şekil 4.1’de yer alan uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir. Bunun sonucunda ise elde edilen düzeltilmiş ölçüm modeli uyum iyiliği indeksleri daha önce bahsedilen sınırlar dahilinde yer almaları sebebiyle, ölçüm modelinin veri tarafından desteklendiği kabul edilmiştir.

Düzeltilmiş ölçüm modeline İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanarak gizil değişkenlerin, gözlenen değişkenler tarafından hangi derecede açıklanabildikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca ölçüm modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla hesaplanan faktörlerin açıklanan varyansları ve güvenilirlikleri Tablo 5.21’de verilmiştir. Tablo 4.24 ölçüm modelindeki değişkenlerin faktör yüklerini, standart hatalarını, t değerlerini, açıklanan varyanslarını ve güvenilirlik düzeylerini göstermektedir.

Tablo 4.24: İyileştirilmiş Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Düzey DFA Sonuçları

Örtük Değişkenler	Gözlenen Değişkenler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	Standart Hata	T Değeri	P
Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	G7	,760			
	G6	,719	,064	14,900	***
	G5	,769	,061	16,042	***
	G4	,752	,061	15,598	***
	G3	,715	,063	14,719	***
	G2	,692	,063	14,280	***
	G1	,547	,064	11,075	***
Özgüvenli Olma	G24	,741			
	G25	,840	,060	17,381	***
	G26	,856	,059	17,719	***
	G27	,853	,069	17,658	***
Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma	G18	,862			
	G19	,922	,044	24,713	***
	G20	,759	,046	18,623	***
	G21	,768	,049	18,997	***
İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma	G8	,628			
	G9	,809	,103	12,808	***
	G10	,753	,107	12,259	***
	G11	,670	,096	11,278	***
	G12	,612	,102	10,513	***
Yenilikçilik	G34	,635			

Eğiliminde Olma	G32	,736	,099	11,945	***
	G31	,795	,109	12,491	***
	G30	,641	,077	14,489	***
	G29	,552	,081	9,567	***
	G28	,537	,080	9,342	***
Risk Alma Eğiliminde Olma	G14	,734			
	G15	,791	,068	15,563	***
	G16	,772	,065	15,198	***
	G17	,681	,072	13,415	***
Özerklik Eğiliminde Olma	G35	,700			
	G36	,641	,067	12,145	***
	G37	,846	,087	15,492	***
	G38	,797	,087	14,793	***

***p<0.01

İyileştirilmiş ölçüm modeline ilişkin İkinci Düzey DFA sonuçları Tablo 5.21’de sunulmaktadır. Tablo 4.24’de sunulan DFA sonuçları incelendiğinde gözlenen değişkenlere ait standartlaştırılmış regresyon katsayıları, t değerleri ($t > 1.96$), p değerleri ($p < 0.01$) ve model uyum iyiliği indeksleri modelin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir. Tablo 4.25’de literatürde genel kabul gören iyilik uyum indeksi değerleri analiz sonrası elde edilen değerler gösterilmiştir.

Tablo 5.25: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği İndeksleri

<i>Genel Model Uyumu</i>	<i>İyi Uyum</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	<i>Elde Edilen Uyum Değerleri</i>
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	2.680
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.063
NFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.91
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.96
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.91
PGFI	1’e yakın	En alt sınır değeri 0.50	0.60
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.86

χ^2 : Chi-Square (Ki-Kare); **sd**: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); **RMSEA**: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); **NFI**: Normed Fit İndeksi (Normlaştırılmış Uyum İndeksleri); **CFI**: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); **IFI**: Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi); **PGFI**: Adjustment Goodness of Fit Index (Tutarlı Uyum İyiliği İndeksi); **GFI**: Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi).

Kaynak: Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Tablo 4.25’de görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar, önerilen araştırma modelinin uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın ölçüm modeli kapsamında tespit edilen sonuçlar, iki basamaktan oluşan yapısal eşitlik modeli çerçevesinde, ilk basamakta yer alan ölçüm modelinin doğrulanması, bir sonraki aşamada yapısal model (yol analizi) aracılığıyla hipotezlerin test edilmesini gerektirmektedir. Diğer bir değişle güvenilirlik ve geçerlilik test edildikten sonra yapılması gereken aşama yapısal modelin (araştırma modeli) testinin gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla çalışmanın bundan sonraki kısmında, kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal model aracılığıyla analiz edilmiştir.

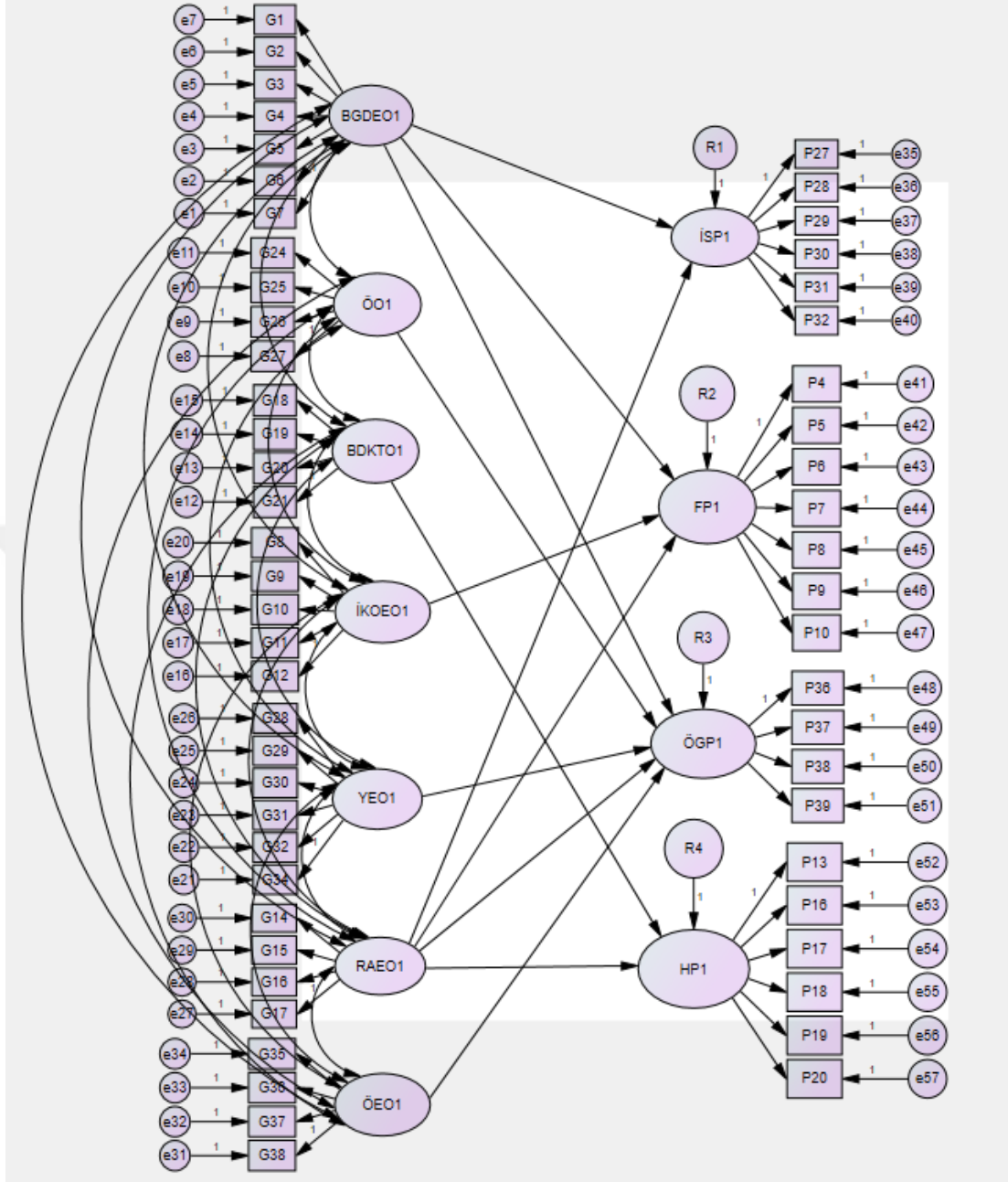
4.2.8.1.2. Yapısal Modele (Path Analizi) Ait Sonuçlar

Analiz sonuçlarına göre; model kabul edilebilir bir uyum içinde olmasına rağmen, modeldeki yolların, regresyon ağırlıkları (tahminler-estimates/bootstrap) ve anlamlılık değerleri incelendiğinde anlamsız yollar olduğu ve modelden çıkarılması gerektiği görülmüştür. Regresyon ağırlıkları ve anlamlılık değerlerine göre; bir ilişkinin modelden çıkarılması başka bir ilişkinin anlamlılık düzeyini etkileyebileceği için anlamlı olmayan yolların tamamı aynı anda çıkarılmamış, teker teker çıkarılarak, her birinden sonra analiz tekrarlanarak model uyum değerleri ve tahminler incelenmiştir. Böylece model daha açık ve anlaşılır bir hale getirilmiştir. Model, anlamlı olmayan yolların çıkarılmasından sonra yapılan analiz neticesinde modifikasyon indeksleri uygulanarak modeldeki yolların regresyon ağırlıkları (tahminler-estimates/bootstrap) ve anlamlılık değerleri incelenmiştir. Bu yolların modelden çıkarılmasıyla mevcut modifikasyon indeksleri çerçevesinde analiz tekrar edilmiştir.

Path analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak, modelde yer alan bir değişkenin başka bir değişken ile arasındaki korelasyonu belirlemek ve değişken üzerindeki nedensel etkisini ortaya koymak amacıyla kullanılmaktadır. Katsayıların yorumlanmasında standartlaştırılmış regresyon

katsayıları tercih edilmektedir. Bu doğrultuda araştırma modelindeki yapıları oluşturan alt değişkenler (boyutlar) ile ilgili ayrıntılı model değerlendirmeleri yapılarak kavramsal konsepti en iyi açıklayan modeller yorumlanmıştır.

Ölçeklere ait güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin tamamlanmasının ardından ölçüm modeli test edilmiş ve daha sonra yapısal modelin incelenmesine başlanmıştır. Son model yinelemesi analiz sonuçlarına göre; regresyon ağırlıkları (tahminler-estimates/bootstrap) ve anlamlılık değerleri incelendiğinde kalan tüm yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Şekil 4.10'da girişimci kişilik özellikleri ve kurumsal performans ile ilgili path analizi sonuçları ve uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir.



[(χ^2/df : 2,944; **GFI**: 0.85; **NFI**: 0.90; **CFI**: 0.95; **RMSEA**: 0.067; **IFI**: 0.92; **AGFI**: 0.86)]

Şekil 4.10: Girişimci Kişilik Özellikleri-Kurumsal Performans Path Diagramı (Yapısal Model) ve Uyum İyiliği Sonuçları

Şekil 4.10'da sadece 0.05 (% 95) anlamlılık düzeyinde anlamlı olan ilişkiler gösterilmiştir. Uyum iyiliği değerlerini arttırmak için bazı örtük değişkenler arasında kovaryanslar oluşturulmuştur ve bunun sonucunda modelin veri tarafından desteklendiği kabul edilmiştir. Şekil 5.2'de kabul edilen yapısal model görülmektedir. Tablo 4.26'da araştırma modeli YEM sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.26: Araştırma Modeli YEM Sonuçları

Yapısal İlişkiler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları (β)	Kritik Oran (C.R.)	p
FP <--- BGDEO	-.305	-5,346	***
FP <--- İKOEO	-.139	-2,870	,004
FP <--- RAE0	1.077	-3,686	***
HP <--- RAE0	.855	2,255	,024
HP <--- BDKTO	-.160	-2,719	,007
İSP <--- BGDEO	-.627	-2,207	,027
İSP <--- RAE0	1.233	-2,803	,005
ÖGP <--- BGDEO	-.369	8,302	***
ÖGP <--- RAE0	.935	7,732	***
ÖGP <--- Ö0	.151	6,789	***
ÖGP <--- YEO	-.179	9,202	***
ÖGP <--- ÖEO	.148	1,871	,050

Araştırma modeli için YEM sonuçları; yapısal ilişkiler için standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β), kritik oran (C.R.) ve anlamlılık düzeyi p değerleri Tablo 4.26'da gösterilmiştir.

Eşitlikler incelendiğinde; finansal performans (FP) ile başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma (BGDEO) (-.305) ve içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma (İKOEO) (-.139) arasında ters yönlü; risk alma eğiliminde olma (RAEO) (1.077) arasında ise aynı yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayısının 0,578 olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişkenler olan başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma ve risk alma eğiliminde

olma özelliklerinin, bağımlı gizil değişken finansal performansın %57,3'ünü açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran ($1-R^2$) %42,7'dir.

İkinci yapısal eşitlikte; hasta hizmet performansı (HP) ile risk alma eğiliminde olma (RAEO) (.855) arasında aynı yönlü; belirsiz durumlara karşı toleranslı olma (BDKTO) (-.160) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayısının 0,579 olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişkenler olan risk alma eğiliminde olma ve belirsiz durumlara karşı toleranslı olmanın, bağımlı gizil değişken olan hasta hizmet performansının %57,9'unu açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran ($1-R^2$) %42,1'dir.

Üçüncü yapısal eşitlikte; iç süreçler performansı (İSP) ile risk alma eğiliminde olma (RAEO) (1.233) arasında aynı yönlü bir ilişki; başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma (BGDEO) (-.627) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayısının 0,604 olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişkenler olan risk alma eğiliminde olma ve başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmanın, bağımlı gizil değişken olan iç süreçler performansının %60,4'ünü açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran ($1-R^2$) %39,1'dir.

Dördüncü yapısal eşitlikte; öğrenme/gelişme performansı (ÖGP) ile risk alma eğiliminde olma (RAEO) (.935), özgüvenli olma (ÖO) (.151) ve özerklik eğiliminde olma (ÖEO) (.148) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu; başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma (BGDEO) (-.369) ve yenilikçilik eğiliminde olma (YEO) (-.179) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayısının 0,594 olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişkenler olan risk alma eğiliminde olma, özgüvenli olma, özerklik eğiliminde olma, başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma ve yenilikçilik eğiliminde olma özelliklerinin, bağımlı gizil değişken olan öğrenme/gelişme performansının %59,4'ünü açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran ($1-R^2$) %40,6'dır.

Tablo 4.27 standartlaştırılmış yol katsayılarını, yapısal eşitlikler ve çoklu belirlilik katsayısı (R^2) ile hipotez sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.27: Yapısal Modele Ait Sonuçlar

Hipotezler	Yol	Standartlaştırılmış Katsayılar	R^2	Hipotez Sonuçları
H1 _a	FP <--- BGDEO	-.305	.578	Desteklendi
H2 _a	FP <--- İKOEEO	-.139		Desteklendi
H3 _a	FP <--- RAEEO	1.077		Desteklendi
H3 _b	HP <--- RAEEO	.855	.579	Desteklendi
H4 _b	HP <--- BDKTO	-.160		Desteklendi
H1 _c	İSP <--- BGDEEO	-.627	.604	Desteklendi
H3 _c	İSP <--- RAEEO	1.233		Desteklendi
H1 _d	ÖGP <--- BGDEEO	-.369	.594	Desteklendi
H3 _d	ÖGP <--- RAEEO	.935		Desteklendi
H5 _d	ÖGP <--- ÖEO	.151		Desteklendi
H6 _d	ÖGP <--- YEO	-.179		Desteklendi
H7 _d	ÖGP <--- ÖEO	.148		Desteklendi

Araştırma modeli için YEM sonuçları; yapısal ilişkiler için standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β), örtük değişkenlerin R^2 katsayılarını ve hipotez sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.27 incelendiğinde, girişimci kişilik özelliklerinden olan “Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olmanın” kurumun finansal performansını ($\beta=0.305$; $p<0,05$), kurumun iç süreçler performansını ($\beta=0.627$; $p<0,05$) ve kurumun öğrenme ve gelişme performansını ($\beta=0.369$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın **H1_a**, **H1_c** ve **H1_d** numaralı hipotezleri desteklenmiştir fakat ilişkinin yönü farklı bulunmuştur. Elde edilen bu bulgu literatürle kısmen çelişmektedir (hipotez desteklenmiştir fakat pozitif yönde bir ilişkinin aksine, negatif yönde bir ilişki çıkmıştır). Çünkü özel sağlık kuruluşlarında çalışan yöneticiler, daha çok kendi kişisel başarılarına/performanslarına odaklandıklarından dolayı ve çalıştıkları kurumun kurumsal başarısını/performansını göz ardı etmektedirler. Başarıya daha fazla gereksinim duyan bireylerin, girişimcilik fırsatlarından daha fazla

yararlandıkları ve daha yüksek düzeyde bireysel performans sergiledikleri görülmüştür (Share ve Venkataraman, 2000). Batılı ve batılı olmayan ülkelerde, yüksek düzeyde başarıya gereksinim duyma eğiliminin, kişinin hem bireysel performansını, hem de motivasyonunu ve öğrenme ve gelişme düzeyini arttırdığı görülmüştür (Miner vd., 1994). Bundan dolayı bu çelişkinin nedeninin, özel hastane yöneticilerinin kendi kişisel başarılarına (kurumun başarısından ziyade) daha fazla öncelik vermesinden kaynaklı olduğu ve bunun da çalıştıkları kurumun finansal, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme başarısına (performansına) negatif yönde etki ettiği düşünülmektedir.

Tablo 4.27 incelendiğinde, girişimci kişilik özelliklerinden olan “İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olmanın” çalıştıkları kurumun finansal performansını ($\beta=0.139$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın **H2_a** numaralı hipotezi desteklenmiştir fakat ilişkinin yönü farklı bulunmuştur. Elde edilen bu bulgu literatürle kısmen çelişmektedir (pozitif bir ilişkinin aksine, negatif bir ilişki çıkmıştır). Çünkü içsel kontrol odaklılığın, daha çok finansal performanstan ziyade örgütsel değişim ve kurumun kariyer başarısı ile pozitif yönde ilişkili olduğu düşünülmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda, yöneticilerin/çalışanların içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmalarının, çalıştıkları kurumun finansal performansını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir ve bunun sebebinin ise, içsel kontrol odaklılık eğilimi ile finansal performans arasında doğrusal olmayan bir ilişkiye yol açan karıştırıcı faktörlerin olabileceğine dikkat çekilmiştir (Naldi vd., 2007; Tang ve Tang, 2007; Tang vd., 2010). Yapılan başka bir çalışmada da, içsel kontrol odaklılığın; daha çok akademik performans, örgütsel değişim ve kariyer başarısı ile ilişkili olduğu ve finansal performansın ikinci plana atıldığı bulunmuştur (Judge ve Bono, 2001). Bundan dolayı bu çelişkinin nedeninin, özel hastanelerde yöneticilerin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmalarının, çalıştıkları kurumun daha çok akademik performansını, örgütsel değişimini ve kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği, finansal performansını ikinci plana attığı düşünülmektedir.

Tablo 4.27 incelendiğinde, girişimci kişilik özelliklerinden olan “Risk Alma Eğiliminde Olmanın” kurumun finansal performansını ($\beta=1.077$; $p<0,05$), kurumun

hasta hizmet performansını ($\beta=0.855$; $p<0,05$), kurumun iç süreçler performansını ($\beta=1.233$; $p<0,05$) ve kurumun öğrenme ve gelişme performansını ($\beta=0.935$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın **H3_a** , **H3_b** , **H3_c** ve **H3_d** numaralı hipotezleri desteklenmiştir. Çünkü yöneticilerin/çalışanların makul düzeyde risk almaları, çalıştıkları kurumun; finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme/gelişme performansını pozitif yönde arttıracak ve geliştireceği düşünülmektedir. Elde edilen bu bulgunun literatürle genel olarak örtüştüğü söylenebilir. Burada önemli olan nokta, tanım ve düzeyi ne olursa olsun, risk alma davranışı açısından girişimci türleri arasında bir fark olmaması ve gerek kurumun finansal performans gerekse finansal olmayan performans başarısının büyük olasılıkla çalışanların makul düzeyde risk üstlenmesine bağlı olduğudur (Rauch ve Frese, 2000; Begley ve Boyd, 1987). Bundan dolayı, özel hastanelerde yöneticilerin makul düzeyde risk alma eğiliminde olmalarının, çalıştıkları kurumun finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme/gelişme performansını pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir.

Tablo 4.27 incelendiğinde, girişimci kişilik özelliklerinden olan “Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olmanın” kurumun müşteri (hasta) performansını ($\beta=0.160$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın **H4_b** numaralı hipotezi desteklenmiştir fakat ilişkinin yönü farklı bulunmuştur. Ancak elde edilen bu bulgu literatürle kısmen çelişmektedir (hipotez desteklenmiştir fakat pozitif yönde bir ilişkinin aksine, negatif yönde bir ilişki çıkmıştır). Çünkü genel olarak sağlık sektöründe belirsizlik durumlarının, tolere edilebilen bir durum olmadığı ve belirsizliklerin kurumun kurumsal performansı ile bağdaşmadığı görüşü hakimdir. Bunun yanı sıra belirsiz durumlara karşı toleranslı olma eğilimi davranışı, bireyin girişimcilik ruhunu yansıtan bir kişilik özelliğidir ve bireyi daha çok bireysel girişimci olarak davranmaya yönlendirir. Bundan dolayı bu çelişkinin nedeninin, bireysel girişimciliğe odaklanan bir girişimcinin, bireysel performansa önem verdiği ve kurumsal performansı ikinci planda bıraktığı, bunun da kurumun kurumsal performansını negatif yönde etkilediği düşünülmektedir.

Tablo 4.27 incelendiğinde, girişimci kişilik özelliklerinden olan “Özgüvenli Olmanın” kurumun öğrenme ve gelişme performansını ($\beta=0.151$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın **H5_a** numaralı hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu literatürle, girişimcinin özgüvenli olmasının çalıştığı işletmenin öğrenme ve gelişme performansını pozitif yönde etkilemesi bakış açısıyla, örtüşmektedir. Çünkü literatürde özgüven duygusunun, insanların günlük yaşamlarında en etkili motivasyon ve davranış düzenleyici faktörlerden biri olduğu kabul edilir (Bandura, 1986) ve daha fazla özgüvenli olmanın, iş performansını ve örgütsel performansı bütün yönüyle geliştirdiği vurgulanmaktadır (Judge ve Bono, 2001; Sommer ve Baumeister, 2002). Aynı zamanda kişinin özgüven duygusunun, başarı çabalarının merkez yapısını oluşturduğu tespit edilmiştir (Bandura, 1977; Ericsson vd., 1993; Harter, 1978; Nicholls, 1984) ve girişimcilerin özgüvenli olma eğilimlerinin, onların zorluk ve belirsizlik durumlarıyla baş edebilmek için öğrenme ve gelişme yeteneklerini de arttırdığı tespit edilmiştir (Hallak vd., 2012). Dolayısıyla girişimcinin özgüvenli olmasının onların çalıştığı işletmenin öğrenme ve gelişme performansını pozitif yönde etkilediği savunulabilir.

Tablo 4.27 incelendiğinde, girişimci kişilik özelliklerinden olan “Yenilikçilik Eğiliminde Olmanın” kurumun öğrenme ve gelişme performansını ($\beta=0.179$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın **H6_a** numaralı hipotezi desteklenmiştir fakat ilişkinin yönü farklı bulunmuştur. Elde edilen bu bulgu literatürle kısmen çelişmektedir (hipotez desteklenmiştir fakat negatif yönde bir ilişki çıkmıştır). Çünkü yazında yeniliği stratejik bir hedef haline getirecek, yenilikçi fikirleri dinlemeye ve üzerinde çalışarak geliştirmeye yönelik süreçlerin geliştirilmesine izin verecek bir örgüt yapısının ve kültürünün oluşturulması gerektiği savunulmaktadır (Kemelgor, 2002; Antoncic ve Hisrich, 2003). Ayrıca yenilikçilik, bir birey ya da takımın değil, organizasyonun tamamının bir işlevidir (Damanpour, 1991). Son zamanlarda yapılan araştırmalar, yenilikçi eylemlerin kurumsal girişimcilik faaliyetlerince yönlendirildiğini göstermektedir (Kitchell, 1995; Russell ve Russell, 1992). Bundan dolayı bu çelişkinin nedeninin, özel hastanelerde yeniliği stratejik bir hedef haline getirecek, yenilikçi fikirleri

dinlemeye ve üzerinde çalışarak geliştirmeye yönelik süreçlerin geliştirilmesine izin verecek; bireysel girişimcilikten ziyade, bir örgüt yapısının ve kurumsal girişimcilik kültürünün oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 4.27 incelendiğinde, girişimci kişilik özelliklerinden olan “Özerklik Eğiliminde Olmanın” kurumun öğrenme ve gelişme performansını ($\beta=0.148$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın **H7_a** numaralı hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu literatürle, girişimcinin özerklik eğiliminde olmasının çalıştığı işletmenin öğrenme ve gelişme performansını pozitif yönde etkilemesi bakış açısıyla, örtüşmektedir. Çünkü literatürde özerklik eğiliminin; işletmenin yenilikçi ve proaktif davranışıyla pozitif yönde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996). Aynı zamanda özerklik eğilimi, bireylerin yeni girişimleri öğrenmelerine ve geliştirmelerine imkan sağlamaktadır (Lumpkin vd., 2009). Diğer taraftan girişimci özerklik olmadan, örgütsel öğrenmenin ve örgütsel yenilikçiliğin boğulduğu ve bunun da zayıf organizasyonel etkililiğe neden olduğu tartışılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Yapılan araştırmalar otonomi (özerklik) eğiliminin, yeni girişimlerin ve büyümenin önemli bir unsuru olduğunu göstermektedir (Burgelman, 2001). Çünkü girişimci bireylerin bir örgütün stratejik duruşunu geliştiren girişimleri desteklediği için, otonomi-özerklik eğiliminin, stratejik yenilemenin gerçekleştiği ortamlarda daha da etkili olduğu vurgulanmaktadır (Burgelman, 1983; Kreiser vd., 2010). Dolayısıyla girişimcinin özerklik eğiliminde olmasının onların çalıştığı organizasyonun öğrenme ve gelişme performansını pozitif yönde etkilediği savunulabilir.

Modele ait R^2 değerleri incelendiğinde finansal performansın %58’inin başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma ve risk alma eğiliminde olma değişkenleriyle; hasta hizmet performansının %58’inin risk alma eğiliminde olma ve belirsiz durumlara karşı toleranslı olma değişkenleriyle; iç süreçler performansının %60’ının başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma ve risk alma eğiliminde olma değişkenleriyle ve son olarak öğrenme ve gelişme performansının ise %59’unun başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, risk alma eğiliminde olma, özgüvenli olma, yenilikçilik

eğiliminde olma ve özerklik eğiliminde olma değişkenleriyle açıklandıkları görülmektedir.

4.2.9. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, literatür temelli oluşturulan hipotezlerin büyük çoğunluğu kabul edilirken, bazı hipotezler ise reddedilmiştir. Kabul ve reddedilen hipotezlerin makul sayılabilecek gerekçeleri önceki bölümde tartışılırken, burada hipotezlerin kabul ve ret durumlarını gösteren bilgiler sunulmaktadır. Girişimci kişilik özellikleri ve kurumsal performans arasındaki ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezlerin kabul/ret durumu ile ilgili özet bilgiler tablo 4.28’de sunulmaktadır.

Tablo 4.28: Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

Hipotez Kodları	Hipotezler	Keşifsel Analizler	Doğrulayıcı Analizler
H1 _{a,b,c,d}	Bir yöneticinin başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma girişimci kişilik özelliğine sahip olmasının; a) çalıştığı işletmenin finansal performansı, b) çalıştığı işletmenin müşteri (hasta) performansı, c) çalıştığı işletmenin iç süreçler performansı, d) çalıştığı işletmenin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde etkisi vardır.	a) kabul b) kabul c) ret d) kabul	a) kabul b) (-) c) kabul d) kabul
H2 _{a,b,c,d}	Bir yöneticinin içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma girişimci kişilik özelliğine sahip olmasının; a) çalıştığı işletmenin finansal performansı, b) çalıştığı işletmenin müşteri (hasta) performansı, c) çalıştığı işletmenin iç süreçler performansı, d) çalıştığı işletmenin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde etkisi vardır.	a) ret b) ret c) ret d) ret	a) kabul b) (-) c) (-) d) (-)
H3 _{a,b,c,d}	Bir yöneticinin risk alma eğiliminde olma girişimci kişilik özelliğine sahip olmasının; a) çalıştığı işletmenin finansal performansı, b) çalıştığı işletmenin müşteri (hasta) performansı, c) çalıştığı işletmenin iç süreçler performansı, d) çalıştığı işletmenin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde etkisi vardır.	a) kabul b) kabul c) kabul d) kabul	a) kabul b) kabul c) kabul d) kabul
H4 _{a,b,c,d}	Bir yöneticinin belirsiz durumlara karşı toleranslı olma girişimci kişilik özelliğine sahip olmasının; a) çalıştığı işletmenin finansal performansı, b) çalıştığı işletmenin müşteri (hasta) performansı, c) çalıştığı işletmenin iç süreçler performansı, d) çalıştığı işletmenin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde etkisi vardır.	a) ret b) ret c) ret d) kabul	a) (-) b) kabul c) (-) d) (-)
H5 _{a,b,c,d}	Bir yöneticinin özgüvenli olma girişimci kişilik özelliğine sahip olmasının; a) çalıştığı işletmenin finansal performansı,	a) kabul b) ret	a) (-) b) (-)

	b) çalıştığı işletmenin müşteri (hasta) performansı, c) çalıştığı işletmenin iç süreçler performansı, d) çalıştığı işletmenin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde etkisi vardır.	c) ret d) kabul	c) (-) d) kabul
H6 _{a,b,c,d}	Bir yöneticinin yenilikçilik eğiliminde olma girişimci kişilik özelliğine sahip olmasının; a) çalıştığı işletmenin finansal performansı, b) çalıştığı işletmenin müşteri (hasta) performansı, c) çalıştığı işletmenin iç süreçler performansı, d) çalıştığı işletmenin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde etkisi vardır.	a) ret b) ret c) ret d) ret	a) (-) b) (-) c) (-) d) kabul
H7 _{a,b,c,d}	Bir yöneticinin özerklik eğiliminde olma girişimci kişilik özelliğine sahip olmasının; a) çalıştığı işletmenin finansal performansı, b) çalıştığı işletmenin müşteri (hasta) performansı, c) çalıştığı işletmenin iç süreçler performansı, d) çalıştığı işletmenin öğrenme ve gelişme performansı üzerinde etkisi vardır.	a) ret b) ret c) ret d) kabul	a) (-) b) (-) c) (-) d) kabul
H8 _{a1,2,3,4,5 ,6,7,8,9,10,11}	Yöneticilerin; 1) cinsiyetlerine, 2) yaşlarına, 3) eğitim durumlarına, 4) hastanedeki çalıştıkları pozisyonlarına, 5) sektördeki çalışma sürelerine, 6) hastanedeki çalışma sürelerine, 7) girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıkları durumlarına göre, 8) daha öncesinde girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları durumlarına göre, 9) daha öncesinde kimseyle paylaşmadıkları kendilerine ait bir iş fikrinin olup olmadığı durumlarına göre, 10) genel ruh hallerine göre ve 11) çalıştıkları kurumun JCI kalite ve akreditasyon belgesinin olup olmadığı durumuna bağlı olarak girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	1) kabul 2) ret 3) kabul 4) kabul 5) kabul 6) kabul 7) kabul 8) kabul 9) ret 10) ret 11) kabul	
H9 _{b1,2,3,4,5 ,6,7,8,9,10,11}	Yöneticilerin; 1) cinsiyetlerine, 2) yaşlarına, 3) eğitim durumlarına, 4) hastanedeki çalıştıkları pozisyonlarına, 5) sektördeki çalışma sürelerine, 6) hastanedeki çalışma sürelerine, 7) girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıkları durumlarına göre, 8) daha öncesinde girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları durumlarına göre, 9) daha öncesinde kimseyle paylaşmadıkları kendilerine ait bir iş fikrinin olup olmadığı durumlarına göre, 10) genel ruh hallerine göre ve 11) çalıştıkları kurumun JCI kalite ve akreditasyon belgesinin olup olmadığı durumuna bağlı olarak hastanelerin kurumsal performanslarına yönelik düşünceleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	1) kabul 2) ret 3) ret 4) kabul 5) kabul 6) kabul 7) kabul 8) kabul 9) kabul 10) ret 11) ret	

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Araştırma kapsamında istatistiksel analizlerden elde edilen bulgulara dayanarak ulaşılan sonuçlar 3 düzeyde değerlendirilmiştir. Birinci olarak keşifsel analizlerin sonuçları, ikinci olarak doğrulayıcı karakterli (YEM) analizlerin sonuçları ve son olarak da literatüre yönelik sonuçlar (metodolojik sonuçlar) ayrı ayrı tartışılmıştır.

5.1.1. Keşifsel Sonuçlar

Keşifsel analizlere göre; araştırmanın sonuçları genel olarak T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler kapsamında İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü 2018 (24.04.2012 tarihi itibariyle güncel) güncel verilerine dayanarak İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerin sahipleri/ortakları ile tüm üst kademe ve orta kademe yöneticilerinin bakış açılarını yansıtmaktadır.

Keşifsel analiz yöntemlerinden faktör analizi sonuçlarına göre; özel hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri 7 farklı boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar içerisinde yöneticilerin girişimci kişilik profillerini (özelliklerini) en iyi düzeyde temsil eden girişimcilik özelliği, “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma” özelliğidir. Bunu sırasıyla; “özgüvenli olma”, “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma”, “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma”, “yenilikçilik eğiliminde olma”, “risk alma eğiliminde olma” ve “özerklik eğiliminde olma” boyutları takip etmektedir.

Özel hastane yöneticilerinin bakış açılarına göre, bir hastanenin kurumsal performans düzeyini ortaya koyan 4 temel boyut olduğu belirtilmiştir. Bu boyutlar içerisinde bir hastanenin kurumsal performans düzeyini ortaya koyan en önemli boyutun “iç süreçler performansı” faktörü olduğu tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla; “finansal performans”, “öğrenme/gelişme performansı” ve “müşteri/hasta hizmet performansı” faktörleri takip etmektedir.

Değişkenler arasındaki regresyona göre; hastanelerin finansal performansı üzerinde etkisi olan en önemli girişimci kişilik özellikleri; yöneticilerin, “risk alma eğiliminde olması”, “özgüvenli olması” ve “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olması” dır. Dolayısıyla yöneticilerin risk alma, özgüvenli olma ve başarıya gereksinim duyma girişimcilik özelliklerine sahip olmaları, onların çalıştıkları hastanenin finansal performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Hastanelerin müşteri/hasta hizmet performansı üzerinde etkisi olan en önemli girişimci kişilik özellikleri ise; yöneticilerin, “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olması” ve “risk alma eğiliminde olması” dır. Dolayısıyla yöneticilerin başarıya gereksinim duyma ve risk alma girişimcilik özelliklerine sahip olmaları, onların çalıştıkları hastanenin müşteri/hasta hizmet performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Diğer taraftan hastanelerin iç süreçler performansı üzerinde etkisi olan en önemli girişimci kişilik özellikleri; yöneticilerin, “risk alma eğiliminde olması” dır. Dolayısıyla yöneticilerin risk alma girişimcilik özelliklerine sahip olmaları, onların çalıştıkları hastanenin iç süreçler performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Benzer şekilde hastanelerin öğrenme/gelişme performansı üzerinde etkisi olan en önemli girişimci kişilik özellikleri ise; yöneticilerin, “özgüvenli olması”, “risk alma eğiliminde olması”, “özerklik eğiliminde olması”, “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olması” ve “belirsiz durumlara karşı toleranslı olması” dır. Dolayısıyla yöneticilerin özgüvenli olma, risk alma, özerklik eğiliminde olma, başarıya gereksinim duyma ve belirsiz durumlara karşı toleranslı olma girişimcilik özelliklerine sahip olmaları, onların çalıştıkları hastanenin öğrenme/gelişme performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma ve risk alam eğilimli olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (finansal performans) yönelik algıları, yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma ve risk alam eğilimli olma) ile çalıştıkları

hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (finansal performans) yönelik algıları, yöneticilerin cinsiyetlerine (erkek-kadın) göre değişmektedir. Başarıya gereksinim duyma eğilimi, risk alma eğilimi ve finansal performans konularında kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Birçok yazar girişimcilerin kişisel özelliklerinin (eğitim, cinsiyet) firmanın performansını artırdığı sonucuna varmışlardır (Van der Sluis vd., 2008; Peake ve Marshall, 2009). Malezyalı şirketlerin bir araştırmasını yapan Julizaerna ve Sori (2012), yönetimdeki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı ile olumlu ilişkili içerisinde olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Liu ve arkadaşları (2013), 1999-2011 döneminde Çin'deki faaliyet gösteren firmalarda, cinsiyet çeşitliliği ve firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ispatlamışlardır.

Özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, içsel kontrol odaklı olma ve risk alma eğilimli olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (öğrenme/gelişme performansı ve müşteri/hasta hizmet performansı) yönelik algıları, yöneticilerin daha öncesinde girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıkları durumlarına göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, içsel kontrol odaklı olma ve risk alma eğilimli olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (öğrenme/gelişme performansı ve müşteri/hasta hizmet performansı) yönelik algıları, yöneticilerin daha öncesinde girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıkları durumlarına göre değişmektedir. Başarıya gereksinim duyma eğilimi, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, içsel kontrol odaklılık eğilimi, risk alma eğilimi, hastanelerin öğrenme/gelişme performans düzeyi ve hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyleri konularında daha öncesinde girişimcilik ile ilgili bir eğitim almış olan katılımcıların, daha öncesinde girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim almamış olan katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Önceki çalışmalarda, istikrarlı sektörlerde yöneticilerin girişimcilik deneyimleri ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur

(Norburn ve Birley, 1988). Martin vd., (2013), 42 bağımsız çalışmanın üzerinde gerçekleştirdiği bir meta-analiz çalışması sonrasında, daha öncesinde girişimcilik eğitimi almış olma ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu rapor etmişlerdir.

Özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (özerklik eğiliminde olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (müşteri/hasta hizmet performansı) yönelik algıları, yöneticilerin daha öncesinde girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları durumlarına göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (özerklik eğiliminde olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (müşteri/hasta hizmet performansı) yönelik algıları, yöneticilerin daha öncesinde girişimcilik faaliyetinde bulunup bulunmadıkları durumlarına göre değişmektedir. Özerklik eğiliminde olma ve hastanelerin hasta hizmetperformans düzeyleri konularında daha öncesinde girişimcilik faaliyetinde bulunmuş olan katılımcıların, daha öncesinde herhangi bir girişimcilik faaliyetinde bulunmamış olan katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Yazında önceki deneyimin, girişimcinin şoklarla başa çıkma ve firmanın büyümesi için önemli olan fırsatları yakalama becerisini geliştirdiği bildirilmektedir (Van der Sluis vd., 2008).

Özel hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (öğrenme/gelişme performansı) yönelik algıları, yöneticilerin kimseyle paylaşmadıkları kendilerine ait bir iş fikrinin olup olmadığı durumlarına göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla özel hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (öğrenme/gelişme performansı) yönelik algıları, yöneticilerin kimseyle paylaşmadıkları kendilerine ait bir iş fikrinin olup olmadığı durumlarına göre değişmektedir. Öğrenme/Gelişme performans düzeyi konusunda kimseyle paylaşmadıkları kendilerine ait bir iş fikri olan katılımcıların, daha öncesinde kimseyle paylaşmadıkları kendilerine ait herhangi bir iş fikri olmayan katılımcılara göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (özerklik eğiliminde olma), yöneticilerin çalıştıkları hastanenin

JCI kalite ve akreditasyon belgesinin olup olmadığı durumuna göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (özerklik eğiliminde olma), yöneticilerin çalıştıkları hastanenin JCI kalite ve akreditasyon belgesinin olup olmadığı durumuna göre değişmektedir. JCI kalite ve akreditasyon belgesine sahip hastanelerde çalışan yöneticilerin, özerklik eğiliminde olma konusunda, JCI kalite ve akreditasyon belgesine sahip olmayan hastanelerde çalışan yöneticilere göre daha olumlu bir algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Coşkun Us (2016) tarafından yapılan çalışmada, JCI Akreditasyon Standartlarına sahip olan hastanelerin çalışanlarının ve yöneticilerinin daha yenilikçi ve girişimci özellikler sergilediği tespit edilmiştir. Cihangir (2009) tarafından yapılan çalışmada da, JCI Akreditasyon belgeli olma durumunun; kurumun ve çalışanların, yönetim, finans, insan kaynakları, fiziksel yatırımlar ve çevre boyutlarına ilişkin performanslarının arttırılmasına imkan sağladığı vurgulanmıştır.

Özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, içsel kontrol odaklı olma, risk alma eğilimli olma ve özerklik eğiliminde olma), yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, içsel kontrol odaklı olma, risk alma eğilimli olma ve özerklik eğiliminde olma), yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Yüksek eğitime sahip girişimcilerin, karmaşıklıkla karşılaştıklarında daha üretken çözümler ürettiği bulunmuştur (Norburn ve Birley, 1988). Bunun yanı sıra, girişimcilerin eğitim düzeyinin (yüksek eğitilmiş girişimcilerin); ağ oluşturma faaliyetleri, girişimci özellikleri ve girişimsel faaliyetlerin büyüklüğü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Lee, 2018: 16). Bazı iyimser bilim adamları, örgün eğitimin firmanın büyümesini teşvik ettiğini ve dolayısıyla hem performansı hem de hayatta kalmayı etkilediğini göstermişlerdir (Woldie vd., 2008; Kwabena, 2011). Van der Sluis vd. (2008), kırkiki'den fazla çalışmanın bir meta-analizini gerçekleştirmişlerdir ve resmi eğitimin firma performansı üzerindeki olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, içsel kontrol odaklı olma ve risk alma eğilimli olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (müşteri/hasta hizmet performansı) yönelik algıları, yöneticilerin hastanedeki çalıştıkları pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma, belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, içsel kontrol odaklı olma ve risk alma eğilimli olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (müşteri/hasta hizmet performansı) yönelik algıları, yöneticilerin hastanedeki çalıştıkları pozisyonlarına göre değişmektedir.

Özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma, yenilikçilik eğilimli olma ve risk alma eğilimli olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (müşteri/hasta hizmet performansı) yönelik algıları, yöneticilerin sektördeki çalışma sürelerine (sektör deneyimlerine) göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma, yenilikçilik eğilimli olma ve risk alam eğilimli olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (müşteri/hasta hizmet performansı) yönelik algıları, yöneticilerin sektördeki çalışma sürelerine (deneyimlerine) göre farklılık göstermektedir. Fielden (2000) Kuzeybatı İngiltere'deki mikro ve küçük işletme girişimleri ile ilgili bir çalışmada, beceri ve deneyimin işletme yaşamında kalıcılığı için çok önemli olduğunu ve önceki iş deneyimlerinin, iş tecrübesinin ve işletme süresinin; büyüme ve hayatta kalmada temel faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Lee ve Tsang (2001) sektör deneyiminin, iş büyümesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bildirmişlerdir.

Özel hastane yöneticilerinin sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma ve risk alma eğilimli olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (finansal performans) yönelik algıları, yöneticilerin hastanedeki çalışma sürelerine (yöneticilik deneyimlerine) göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla özel hastane yöneticilerinin

sahip oldukları girişimci kişilik özelliklerine yönelik düşünceleri (başarıya gereksinim duyma ve risk alma eğilimli olma) ile çalıştıkları hastanelerin kurumsal performans düzeylerine (finansal performans) yönelik algıları, yöneticilerin hastanedeki çalışma sürelerine (yöneticilik deneyimlerine) göre değişmektedir. Birçok yazar girişimcilerin deneyimlerinin, firmanın performansını artırdığı sonucuna varmışlardır (Van der Sluis vd., 2008; Peake ve Marshall, 2009). Benzer şekilde bazı bilim adamları, girişimcinin önceki deneyiminin, firmanın büyümesini teşvik ettiğini ve dolayısıyla hem performansı hem de hayatta kalmayı etkilediğini ortaya koymuşlardır (Woldie vd., 2008; Kwabena, 2011).

5.1.2. Doğrulayıcı Karakterli Sonuçlar

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; özel hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri 7 farklı boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar içerisinde yöneticilerin girişimci kişilik profillerini (özelliklerini) en iyi düzeyde temsil eden girişimcilik özelliği, “risk alma eğiliminde olma ($R^2=0.78$)” özelliğidir. Bunu sırasıyla; “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma ($R^2=0.70$)”, “özerklik eğiliminde olma ($R^2=0.66$)”, “özgüvenli olma ($R^2=0.60$)”, “yenilikçilik eğiliminde olma ($R^2=0.53$)”, “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma ($R^2=0.50$)” ve “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma ($R^2=0.45$)” boyutları takip etmektedir.

Özel hastane yöneticilerinin bakış açılarına göre, bir hastanenin kurumsal performans düzeyini ise 4 temel boyutun ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar içerisinde bir hastanenin kurumsal performans düzeyini ortaya koyan en önemli boyutun “iç süreçler performansı ($R^2=0.60$)” faktörü olduğu tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla; “öğrenme/gelişme performansı ($R^2=0.59$)”, “müşteri/hasta hizmet performansı ($R^2=0.58$)” ve “finansal performans ($R^2=0.57$)” faktörleri takip etmektedir.

Path analizi sonuçlarına göre; kurumsal performansın alt boyutlarından olan finansal performansı, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma” ile “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma” özelliklerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği; bunun yanı sıra yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma

eğiliminde olma”nın ise istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bizim çalışmamızla benzer bir şekilde Lumpkin ve Dess (1996), başarı gereksinimi ile içsel kontrol odaklılığın, organizasyonun kısa dönem finansal performansı üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Diğer taraftan bizim çalışmamızla benzer bir sonuç olarak; Abood vd (2014) tarafından yapılan çalışmada; risk alma eğiliminde olma girişimci kişilik özelliğinin, organizasyonun finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Khilstrom ve Laffront (1979), riskin fazla olduğu durumlarda, gelir ya da satışların getirisinin de o kadar büyük olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte, ölçülü risk alma eğilimi ile finansal performans arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir (Covin ve Slevin, 1991; Smart ve Conant, 1994; Wiklund, 1999). Willebrands ve diğ. (2012) yüksek risk algısının, Nijerya'daki pazar satıcıları arasında daha yüksek gelirle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Soininen ve arkadaşları (2010) firmanın risk alma yöneliminin, karlılıktaki yüksek değişkenlik ile anlamlı olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun aksine yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma”, “özgüvenli olma”, “özerklik eğiliminde olma” ve “yenilikçilik eğiliminde olma”nın ise hastanelerin finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki düzeyinin olmadığı bulunmuştur. Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik özellikleri ile finansal performans ilişkisi arasındaki karmaşıklığa dikkat çekmiş ve girişimcilik özellikleri ile finansal performans arasındaki ilişkinin şartlara özgü olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Gürol ve Atsan (2006: 35) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada da, özgüvenli olma ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bazı diğer çalışmalar da, girişimci kişilik ile finansal performans arasında daha düşük korelasyonlar olduğunu veya girişimci kişilik ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulamadıklarını bildirmişler (George vd., 2001; Covin vd., 1994). Bundan dolayı bizim araştırmamızda da belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, özgüvenli olma, özerklik eğiliminde olma ve yenilikçilik eğiliminde olma girişimcilik özelliklerinin, organizasyonun finansal performansı üzerinde anlamlı düzeyde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Kurumsal performansın alt boyutlarından olan hasta/hasta hizmet performansını, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma eğiliminde olma” nın anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği; “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma” nın ise anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan bizim çalışmamızla benzer bir sonuç olarak; geniş bir araştırma yelpazesi risk alma eğiliminde olmanın, iş sonuçlarını etkileyen girişimcinin belirleyici özelliklerinden biri olduğunu, ancak iş performansı üzerinde risk almanın etkisinin büyüklüğünün belirsiz olduğunu tespit etmişlerdir (Zhao vd., 2010). Nwachukwu vd. tarafından yapılan çalışmada, risk alma eğiliminde olmanın hasta hizmet performansı ile çalışan performansı üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin var olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Suwachananont ve Apibunyopas (2016) tarafından yapılan çalışmada da risk alma eğiliminin, müşteri ve çalışan performansı üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun aksine yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma”, “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma”, “özgüvenli olma”, “özerklik eğiliminde olma” ve “yenilikçilik eğiliminde olma” nın ise hastanelerin hasta/hasta hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etki düzeyinin olmadığı bulunmuştur. Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik özellikleri ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkinin derecesinin, dış çevre ile iç organizasyon süreçlerinden etkilendiğini belirtmiştir. Gürol ve Atsan (2006: 35) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada, özgüvenli olma, yenilikçilik eğiliminde olma, özerklik eğiliminde olma ve içsel kontrol odaklı olma ile hasta hizmet performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bundan dolayı bizim çalışmamızda da başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma, özgüvenli olma, özerklik eğiliminde olma ve yenilikçilik eğiliminde olma girişimcilik özelliklerinin, organizasyonun finansal olmayan performansı üzerinde anlamlı düzeyde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Kurumsal performansın alt boyutlarından olan iç süreçler performansını, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma eğiliminde olma” nın anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği; “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmanın” ise anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği tespit

edilmiştir. Bunun aksine yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma”, “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma”, “özgüvenli olma”, “özerklik eğiliminde olma” ve “yenilikçilik eğiliminde olma”nın ise hastanelerin iç süreçler performansı üzerinde anlamlı bir etki düzeyinin olmadığı bulunmuştur. Islam vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada, risk alma eğiliminde olma girişimcilik özelliğinin, organizasyonun iç süreçler performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sarwoko vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada da, risk alma eğiliminin, organizasyonun iç süreçler performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde Olaniran (2016) tarafından yapılan çalışmada, girişimcilik özellikleri ile kurumun iç süreçler performansı arasında anlamlı bir etki düzeyine ulaşılamamıştır.

Kurumsal performansın alt boyutlarından olan öğrenme/gelişme performansını, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma eğiliminde olma”, “özgüvenli olma” ve “özerklik eğiliminde olma”nın istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği; “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma” ve “yenilikçilik eğiliminde olma”nın ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Abood vd (2014) tarafından yapılan çalışmada; risk alma eğiliminde olma, özgüvenli olma ve özerklik eğiliminde olma girişimci kişilik özelliklerinin, organizasyonun büyüme ve gelişme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Oroko (2009) tarafından yapılan çalışmada; risk alma, özgüvenli olma ve özerklik eğilimi girişimci özelliklerinin, işletmenin büyüme ve gelişme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Douglas ve Shepherd (2000)’e göre, özgüvenli olma bireysel olarak algılanan yetkinlik ve özgüven anlamına gelir. Bu nedenle, beceri ve yeteneklerine güvenen bireyler gerekli çabayı göstermeye motive olacaklardır. Bu da, yüksek özgüven sahibi olan bireylerin iş girişimlerinde ve işletmenin büyümesinde başarılı olma şanslarının artmasına neden olmaktadır. Olaniran (2016) tarafından yapılan çalışmada ise, yenilikçilik eğiliminde olma davranışı ile kurumun öğrenme/gelişme performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun aksine yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “belirsiz durumlara

karşı toleranslı olma” ve “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma”nın ise hastanelerin öğrenme/gelişme performansı üzerinde anlamlı bir etki düzeyinin olmadığı bulunmuştur. Benzer şekilde Gürol ve Atsan (2006: 34) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada da, belirsiz durumlara karşı toleranslı olmanın, öğrenme ve gelişme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

5.1.3. Literatüre Yönelik Sonuçlar (Metodolojik Sonuçlar)

Girişimci özelliklerinin İstanbul'daki özel hastane işletmelerinin kurumsal performanslarına önemli bir etkisi vardır, ancak bu katkı nispeten orta düzeyde olsa da, girişimciliğin güçlendirilmesi yoluyla temel girişimciliğin doğru bir şekilde yerleştirilmesinin bir gereklilik olduğuna dair işaretler vardır. Bu durum, daha önce kurumsal girişimciliğin sadece orta ve küçük ölçekli işletmelere odaklandığı girişimcilik yönelimi teorik uygulamalarının giderek daha hızlı büyümesi ile de kanıtlanmıştır ancak şimdilerde kurumsal girişimciliğin hem küçük işletmelerde hem de dev işletmelerde maksimum performansı sağladığı kanıtlandığı için günümüzde geniş çaplı konular olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990).

Sonuç olarak, bu girişimcilerin çoğunluğunun yüksek eğitim düzeyine sahip olmamaları ve öncesinde herhangi bir girişimcilik eğitimi almamış olmaları ve aynı zamanda, girişimcilik özellikleri ve bu girişimcilik özelliklerinin firmanın performansı üzerindeki etkisi hakkında açık ve bilinçli bir bilgi olmadan işlerini yürütmek için iyi bir performans sergiledikleri söylenebilir. Yine de, bu çalışma girişimcilik özellikleri ile firmanın performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Firmaların performanslarını arttırmak için girişimcilerin tüm özelliklerinin gerekli olduğunu kanıtlar.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bu çalışma, girişimciliğin ve girişimcilerin özelliklerinin ve evriminin incelenmesinde daha net bir vizyonun ve yeni girişimlerin hayatta kalması ve büyümesi üzerindeki etkisinin desteklenmesinde ölçülü bir katkı sağlamaktadır.

Gelecekte, girişimci pratiği teşvik eden ve destekleyen modern yöntemlerin etkisini dikkate alacak tamamlayıcı çalışmalar yapılmalıdır.

5.2.1.1. Girişimci Yönlü Olmaya Yönelik Öneriler

Bu çalışma, “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma” ve “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma” konusundaki olumsuz eğilimlerin, girişimcilerin yaşlanan nüfuslarının doğrudan bir sonucu olduğu sonucuna varmaktadır. Bu çalışma ile girişimcilik eğitiminin, eğitim sisteminin her düzeyindeki okul müfredatına dahil edilerek gençler arasında potansiyel girişimcilerin bir mahsulünü geliştirmeye ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır.

Potansiyel ve mevcut girişimcileri özünde olan kendi işini yapma ve bir varlık ortaya koyma sürecindeki belirsiz durumlara karşı toleranslı olma, “özgüvenli olma, özerk olma ve yenilikçi olma stratejilerine maruz bırakmak için girişimciliğe yönelik özel eğitim programları düzenlenmelidir.

Aynı zamanda mevcut eğitim sistemi; okul müfredatında, vaka çalışmaları yapılarak ve iş simülasyonu klinikleri kullanılarak iş yönetimi kursları açmalıdır. Bu, gelecekteki girişimcilerin proaktif olma, ölçülü risk alma, özgüvenli olma, iş ile ilgili sorunları öngörme, amaç ve hedef belirleme ve yenilikçi olma becerilerini geliştirmeye yardımcı olacaktır.

Bunun yanı sıra, girişimcilere Türkiye’de ve dış çevrede mevcut olan çeşitli bilgi kaynaklarının ve iş fırsatlarının sunulması gerekmektedir. Bunu başarmak için devlet kurumları, araştırma-geliştirme (AR-GE) örgütleri, sivil toplum kuruluşları ve kalkınma ajansları iş farkındalık atölyeleri geliştirmeli ve organize etmeli ve ayrıca yerel ve uluslararası düzeyde de mevcut yatırım fırsatları hakkında bilgi sunmalıdırlar. Bu stratejiler girişimcilere; hammadde kaynaklarını, yeni ve geliştirilmiş süreç teknolojilerini, iç ve dış piyasaları ve iş yaşamı ve büyümesi için gerekli olan diğer bilgileri ortaya çıkarma fırsatı sunacaktır.

Diğer taraftan Osoro (2012), girişimci özelliklerinin bir girişimcinin aracı olduğunu ve bu sürecin pedagojik ve didaktik bir şekilde öğretilmesi ve öğrenilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle, Türkiye’deki özel sektör ve kâr

maksimizasyonu yapan kurumlar, özellikle de başarıya gereksinim duyma eğilimi ve içsel kontrol odaklılık eğilimi ile finansal performans arasındaki negatif bir ilişki; belirsiz durumlara karşı toleranslı olma eğilimi ile hasta hizmet performansı arasındaki negatif ilişki; başarıya gereksinim duyma eğilimi ile iş performansı arasındaki negatif ilişki; başarıya gereksinim duyma eğilimi ve yenilikçilik eğilimi ile öğrenme/gelişme performansı arasındaki negatif ilişki gösteren bu araştırmanın bulgularına dayanarak; girişimcilik özelliklerinin öğretilmesi ve öğrenileceği Üniversitelerdeki akademik ve araştırma birimlerinin oluşturulması finanse edilmesi gerektiği görülmüştür.

Ayrıca hem politika yapıcılar hem de yöneticiler girişimci kişiliğin önemini kabul etmeli ve daha sonraları yeniden yapılanma sürecindeki iş süreçlerini gözden geçirmeli ve daha fazla girişimci bir pazar yönelimini kabul etmek için yönetsel davranışları yeniden şekillendirmelidirler.

Bununla birlikte, yerel olmayan ekonomiler, Batıda eğitilmiş yerel yöneticiler ve aynı zamanda yabancı yöneticiler, bu yönetim uygulamalarını geliştirmekte olan bir ülkede uygulamak ve yaymak için bir kanal görevi görebilirler.

5.2.1.2. Kurumsal Performansa Yönelik Öneriler

Büyük firmaların ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, sadece daha yüksek performans elde etmekle kalmayıp aynı zamanda rekabet avantajı oluşturmak için kaynaklarını ve yeteneklerini kullanmaları gerekmektedir. Firmaların yeni ürünlere, hizmetlere ya da teknolojik süreçlere yol açabilecek yeni fikirleri, yenilikleri, deneyimleri ve üretken süreçleri devreye sokma ve destekleme istekleri, müşterilerin hızla değişen tercihlerini yakalayacaktır.

Ayrıca, girişimciler İstanbul'da ve dış çevrede bulunan çeşitli bilgi kaynaklarına ve iş fırsatlarına maruz kalmalıdır. Bunu başarmak için, hükümet kurumları ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge) örgütleri, sivil toplum kuruluşları ve kalkınma ortakları, iş farkındalık atölyeleri geliştirmeli, organize etmeli ve yerel ve uluslararası düzeyde mevcut yatırım fırsatları hakkında bilgi yaymalıdırlar. Bu stratejiler girişimcilere; hammadde kaynakları, yeni ve geliştirilmiş süreç

teknolojileri, iç ve dış piyasalar ve iş yaşamı ve büyümesi için gerekli olan diğer bilgileri sağlayacaktır.

Sonuç olarak, firmanın çeşitli ürün ve hizmet serileri sunma kabiliyeti nedeniyle firmaların karlılığı artacaktır. Bu da ayrıca yeni sistemleri ve daha gelişmiş teknolojiyi geliştirerek veya kullanarak maliyetleri azaltacaktır. Firmalar, diğer rakiplerin önüne geçmek için piyasaya ürün veya hizmet sunmada daha proaktif olmalıdır. Bu, daha az fırsatın var olduğu dinamik ortamlarda mevcut fırsatları ele geçirmek demektir.

5.2.2. Literatüre Yönelik Öneriler

Bu çalışma, iyi çalışılan girişimcilik kavramına ek olarak az sayıda çalışılan girişimcilerin öğrenilebilir kişilik özellikleri alanına odaklanarak kavramsal bir düzeyde literatüre katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan bu çalışmanın ampirik sonuçları, kurumsal performansın belirleyicisi olarak başarıya gereksinim duyma eğiliminin, risk alma eğiliminin, içsel kontrol odaklılığın, belirsiz durumlara karşı toleranslı olmanın, özgüvenli olmanın ve özerklik eğiliminde olmanın önemini vurgulamaktadır.

Aynı zamanda bu çalışma, girişimci kişilik özellikleri ile kurumsal performans arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, özel hastane sektöründeki organizasyonlar ve benzerleri, finansal ve finansal olmayan performanslarının uygulanmasını güçlendirmek için, yöneticilerin doğru girişimcilik becerilerine ve deneyimlerine sahip olmasını hedeflemeleri önerilmektedir. Ayrıca işletmelerin girişimci yöneticilerine ve personeline gerekli becerileri kazandırmaya yardımcı olacak eğitim programları da sunması önemlidir.

Bunun yanı sıra bu çalışma, girişimcilik kararlarının ve uygulamasının sahip olunan kaynak ve beceriler tarafından engellenmesi veya artırılmasının ve iç kurumsal çerçevenin hayata geçirilmesinin genel argümanına dayanmaktadır. Bu genel varsayım, bu çalışmanın bulgularından ve sonuçlarından destek alarak, sistemlerin, yapıların, iyi çalışma prosedürlerinin ve kültürlerin dahil olmak üzere gerekli niteliklere, kaynaklara ve iç çevreye sahip firmaların daha iyi kurumsal performans gösterdiği yönündedir.

Diğer taraftan bu bulgular, girişimcilik özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına ve firma performansı üzerindeki etkilerine katkıda bulunmuştur. Bu çalışma aynı zamanda iyi girişimcilik özelliklerine sahip olma ihtiyacını da ortaya koymaktadır. Çünkü bu tür girişimci özellikleri, yalnızca girişimcilerin üstün stratejileri formüle etmelerine izin vermekle kalmaz, aynı zamanda yeni iş fırsatlarını belirlemelerine de olanak sağlar.

Bu araştırma, verileri bir kerede toplayarak kesitsel araştırma tasarımı kullanmıştır. Dolayısıyla, bu tür araştırmalardan kapsamlı olarak nedensel çıkarımlar yapılamaz. Dolayısıyla gelecek araştırmacılar, iki ya da daha fazla zaman noktasında hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerin verilerini toplayarak ve uzunlamasına araştırma tasarımını kullanarak bu sınırlamayı önleyebilirler. Son olarak, çalışma İstanbul bağlamını kullanmıştır. Gelecek araştırmacılar, diğer gelişmekte olan ülkelerde ve sanayide aynı araştırmayı ve bulguları tekrarlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Abdnor, J. (1988). The spirit of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 26(1), 1-4.
- Abdulwahab, M.H. ve Al-Damen, R.A. (2015). The Impact of Entrepreneurs' Characteristics on Small Business Success at Medical Instruments Supplies Organizations in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 164-175.
- Abood, N., Aboyasın, N.A. ve Ajloni, M.I. (2014). Impact of the Entrepreneurial Attributes on Business Performance in a Sample of Jordanian Institutions. *International Journal of Professional Management*, 9(1), 1-18.
- Abraham, R. (1997). The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 179–186.
- Acs, Z.J. ve David, B. (2003). **Audretsch. Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction** (First Edition). İngiltere: Springer Science & Business Media.
- Adams, R., Almeida, H. ve Ferreira, D. (2005). Powerful Entrepreneurial and Their Impact on Corporate Performance. *The Review of Financial Studies*, 18(4), 1403–1432.
- Aguilera, J. ve Walker, K. (2008) A new framework to ensure excellence in patient-focused care: the nursing directorate's Balanced Scorecard approach. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 3(2), 25-29.
- Aguinis, H. (2006). **Performance Management**. Upper Saddle River: Pearson.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 83–112.

- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 173-193.
- Aidemark, L. ve Funck, E. (2009). Measurement and health care management. *Financial Accountability & Management*, 25(2), 253-276.
- Akal, Z. (2000). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: Mert Matbaası, Yayın No. 473.
- Akar, Ç. ve Özalp, H. (2000). **Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim**. Ankara: Somgür Yayıncılık.
- Akeem O., A. ve Adekanmbi, O. (2016). Relationship between Entrepreneurial Characteristics and Performance of Small and Medium Scale Enterprise (A Study of SMEs in Yaba LCDA). *International Journal of Business and Social Science*, 7(9), 137-146.
- Albright, T.M., Burgess, C.M., Hibbets, A.R. ve Roberts, M.L. (2010). Four steps to simplify multimeasure performance evaluations using the balanced score card. *Journal of corporate accounting and finance*, 21(5), 63-68.
- Allport, G.W. (1937). **Personality: A Psychological İnterpretation** (1st edition). New York: Holt, Rinehart and Watson.
- Alpugan, O. (1997). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** (7. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı** (Geliştirilmiş 6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Alvarez, C. ve Urbano, D. (2012). Cultural-cognitive Dimension and Entrepreneurial Activity: A Cross-country Study. *Revista de Estudios Sociales*, 44, 146-157.
- Alvarez, S.A. ve Barney, J.B. (2007). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
- Amaratunga, D. ve Baldry, D. (2002). Moving From Performance Measurement to Performance Management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223.
- Amaratunga, D., Baldry, D. Ve Sarshar, M. (2001). Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard Methodology. *Work Study*, 50(5), 179-188.
- Ambad, S.N.A. ve Wahab, K.A. (2016). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: Evidence From Malaysian Large Companies. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 259-280.
- Amit, R., Glosten, L. ve Muller E. (1993). Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Tel Aviv University*, 30(5), 815-834.
- Anderson, C.H. (1984). Job Design: Employee Satisfaction and Performance in Retail Stores. *Journal of Small Business Management*, 22, 9-16.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155–173.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.

- Andrisani, P. ve Nestel, G. (1976). Internal-External Control As Contributor to An Outcome Of Work Experience. *Journal of Applied Psychology*, 61, 156-166.
- Aned O., Al M. ve Alya O., Al M. (2013). Invigorating Entrepreneurial Spirit Among Workforce. *International Journal of Management and Sustainability*, 2013, 2(5), 107-112.
- Anthony, R.N. ve Govindarajan, V. (1998). **Management Control Systems** (9th ed.). Homewood: Irwin McGraw-Hill.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: construct re-nement and cross-cultural validation. *Journal Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 7-24.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B. ve Scarlat, C. (2005). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: A Comparison Between Slovenia and Romania, *6th International Conference of The Faculty of Management*, 71-89.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antonio, E.B. & Welch, I. (2001). On the evolution of over confidence and entrepreneurs. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(3), 301-330.
- Arbuckle, J.L. (2007). **Amo 16.0 User's Guide**. Chicago: SPSS.

- Ardichvili, A., Cardozo, R. ve Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, S. (2002). **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular** (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arıkan, S. (2002). **Girişimcilik**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arıkanlı A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, <http://www.esk.gov.tr/database/attachment/a8571b14.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.11.2018).
- Armstrong, M. (2000). **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines** (Third edition). U.S.A.: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice** (10th Edition). Great Britain: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2006). **Armstrong's handbook of performance management** (6. Edition). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). **Performance Management: Key Strategies and Guidelines** (Second edition). London: Kogan Page.
- Arnold, M. (1986). **Client Empathic Understanding In Client Centered Therapy** (Second edition). U.S.A.: McMillian Hill Eds.
- Arregle, Jean-Luc., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. ve Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Arslan, K. (2002). Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(2), 1-11.

- Aslan, S. (2008). Kişilik, Huy ve Psikopatoloji. *Psikiyatride Derlemeler, Olgular ve Varsayımlar Dergisi*, 2 (1-2), 7-18.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). **Örgütsel Davranış** (1. Baskı) İstanbul: Arıkan Basım Dağıtım Ltd. Şt.
- Ateş, H. (2007). Kavramlar, Tartışmalar ve Genel Çerçeve. (Ed: H. Ateş, H. Kırılmaz ve S. Aydın). **Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi**. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. *Management Decision*, 44(10), 1441-1460.
- Atkinson, R., Atkinson, R., Smith, E.E., Bem, D.J. ve Hoeksema, S.L. (2012). **Psikolojiye Giriş**. (Çev: Yavuz Alogan). (14. edition). İstanbul: Arkadaş Yayınevi.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C. ve Hilgard, E.R. (1995). **Psikolojiye Giriş**. (Çevirenler: K. Atakay, M. Atakay ve A. Yavuz). İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Audretsch, D.B. (2003). Entrepreneurship: A Survey of The Literature. **Entreprise Directorate General European Commission**, *Entreprise Papers*, No.14.
- Audretsch, D.B. (2007). **The Entrepreneurial Society**. Oxford: Oxford University Press.
- Autio, E., Keeley, R.H., Klofsten, M. ve Ulfstedt, T. (1997). Entrepreneurial intent among university students: Testing an intent model in Scandinavia and Colorado. *Babson/Kaufman Entrepreneurship Research Conference*, April, Boston, MA, 17-20.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2008). Turizm İşletmelerinde Performans Ölçümü. (Editörler: F. Okumuş, ve U. Avcı). **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Awadallah, E.A. ve Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91-99.
- Awowale, A.A. (2017). Decision Making In Healthcare Systems: Roles And Responsibilities. Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, Master of Science.
- Bacal, R. (1999). **Performance Management**. (1st Edition). U.S.A.: McGraw-Hill.
- Bacal, R. (2006). **How to Manage Performance: 24 Lessons for Improving Performance** (1st Edition). New York: McGraw-Hill Professional.
- Bacq, S. ve Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23(5), 373-403.
- Bahari, N. Jabar, J. ve Yunus. A.R. (2017). Malaysian Women Entrepreneurial Characteristics, Strategic Orientation and Firm Performance: The Moderator Role of Government Support Programs. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 257-262.
- Baird, I.S. ve Thomas, H. (1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking, *Academy of Management Review*, 10, 230-243.
- Bajaro, A.S. (1981). Entrepreneurial Self-Assesment, *Entrepreneur's Handbook*, Technonet Asia U.P., Institute for Small-Scale Industries, ss: 1-13.
- Baldwin, J.R. ve Johnson, J. (1996). Business strategies in more and less-innovative firms in Canada. *Research Policy*, 25(5), 785–804.
- Ban, E.B., Gacsi, R. ve Lepp, K. (2013). New Dimensions of Balanced Scorecard. *International Journal of Business And Management Studies*, 5(1), 162-171.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: **A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R.A. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success. *Current Directions In Psychological Science*, 9(1), 15-18.
- Baron, R.A. (2004). The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic 'Why' Questions. *Journal of Business Venturing*, (19), 221-239.
- Baron, R.A. (2007). Behavioral and Cognitive Factors in Entrepreneurship: Entrepreneurs as The Active Element in New Venture Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(12), 167-182.
- Barrick, M.R., ve Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barringer, B.R. ve Bluedorn, A.C. (1999). The Relation Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20: 421-444.
- Barry, J. ve Doran, P. (2006). Refining green political economy: From ecological modernisation to economic security and sufficiency, *Analyse & Kritik*, 28, 250-275.
- Barry, J. ve Paterson, M. (2003). The British state and the environment: New Labour's ecological modernisation strategy, *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 2(3), 237-49.
- Barsky, Noah P. ve Bremser, Wayne G. (1999). Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise. *Managerial Finance*, 25(2), 3-15.

- Baruah, B. ve Ward, A. (2015). 'X'trapreneurship-A Holistic Approach to Bring Clarity in Entrepreneurial Research. *Voice of Research*, 4(1), 65-72.
- Barutçugil, İ. (2002). **Performans yönetimi** (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bassioni, H.A., Price, A.D. ve Hassan, T.M. (2005). Building a Conceptual Framework for Measuring Business Performance in Construction: An Empirical Evaluation. *Construction Management and Economics*, 23, 495–507.
- Basuony, M.A.K. (2014). The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, 3(2), 14-22.
- Bates, T. (1995). Self-employment entry across industry groups. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 143-156.
- Baum, J.R. ve Locke, E.A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill and Motivation to subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Baum, J.R., Frese, M. Ve Baron, R.A. (Eds.). (2007). **The organizational frontiers. The psychology of entrepreneurship**. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Baymur, F. (1985). **Genel Psikoloji** (19. Baskı). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Bayram, N. (2010). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları** (1. Baskı). İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 191, İstanbul.
- Bean, Lu A. ve Jarnagin, B.D. (2002). New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports. *The Journal of Corporate Accounting*, 13(3), 55-62.

- Bearse, P.J. (1982). A study of entrepreneurship by region and SMSA size. *Frontiers of entrepreneurship research*, 2, 78-112.
- Becherer, R.C. ve Maurer, J.G. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22, 47-58.
- Begley, T.M. ve Boyd, D.P. (1987). Psychological Characteristics Associated With Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.
- Bell, J. ve Stellingwerf, J.J. (2012). Sustainable Entrepreneurship: The Motivations & Challenges of Sustainable Entrepreneurs in the Renewable Energy Industry. **Master Thesis** Jonkoping International Business School under supervision of L. Achtenhagen.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychol Bull*, 107(2), 238-246.
- Bergen, C.W. (2004). A Balanced scorecard for small Businesses. Retrieved March, <http://usasbe.org/knowledge>, (Erişim Tarihi: 03.12.2018).
- Berglann, H., Moen, E., Roed, K. ve Skogstorm, J.F. (2011). Entrepreneurship: Origins & Returns. *Labour Economics*, 18, 181-182.
- Berk, E. (2009). *Girişimcilik Dersinin Etkililiğinin Değerlendirilmesi*, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara. http://yegitek.meb.gov.tr/tamamlanan/Girisimcilik_dersinin_degerlendirilmesi.pdf, (Erişim Tarihi: 08.01.2018).
- Bernardin, J.H. ve Russel, J.E. (1998). **Human Resource Management: An Experiential Approach**. Irwin: McGraw-Hill.
- Berry, J. (2004). **Tangible Strategies for Intangible Assets: How to Manage and Measure your Company's Brand, Patents, Intellectual Property, and**

- Other Sources of Value** (1st Edition). New York: McGraw-Hill Professional.
- Berry, L.L. (1999). **Discovering the Soul of Services: The Nine Drivers of Sustainable Business Success**. New York: The Free Press.
- Bettis, R.A. ve Hitt, M.A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16, 7-19.
- Beveridge, R. ve Guy, S. (2005). The Rise of the Ecopreneur and the Messy World of Environmental Innovation, *Local Environment*, 10(6), 665-676.
- Bezzina, F. (2010). Characteristics of the Maltese Entrepreneur. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(7), 292-312.
- Bhagwat, R. ve Sharma, M.K. (2007). Performance Measurement Of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43–62.
- Blackman, J.A. (2003). Entrepreneurs: Interrelationship between their characteristics values, expectations, management practices and SMEs performance. **Department of management, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctors of Philosophy.**
- Blair, M.M. (1997). Corporate “ownership”. *Brookings Review*, 13(1), 16–19.
- Block, Z. ve MacMillan, I.C. (1993). **Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm**, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bloomquist, P. ve Yeager, J. (2008). Using Balanced Scorecards to align organizational strategies. *Healthcare Executive*, 23(1), 24-28.
- Blundel, R. ve Lockett, N. (2011). **Exploring Entrepreneurship. Practices and Perspectives**, Oxford: Oxford University Press.
- Boden, B.J ve Nucci, A.R. (2000). On the survival prospects of men and women's new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 15(4), 347-362.

- Boerjan, M., Bluysen, S.J.M., Bleichrodt, R.P. ve Weel-Baumgarten, E. M. (2010). Work-Related Health Complaints in Surgical Residents and the Influence of Social Support and Job-Related Autonomy. *Medical Education*, 44, 835–844.
- Bondima, C.E., Rankhumise, E. ve Jan Grundling (2013). **Co-Effect of Culture and Personality Traits on Business Success of South African Entrepreneurs.** Global Business and Technology Association. READINGS BOOK, 102, 111.
- Boone, C., de Brabander, B. ve van Witteloostuijn, A. (1996). CEO locus of control and small firm performance: an integrative framework and empirical test. *The Journal of Management Studies*, 33(5), 667-99.
- Bornstein, D. (2004). **How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas.** Oxford: Oxford University Press.
- Boschee, J. (2006). Social Entrepreneurship: The Promise and the Perils. in A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, 356-390.
- Bose, S. ve Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 653-665.
- Bouazza, A.B., Ardjouman, D., ve Abada, O. (2015). Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-sized Enterprises in Algeria. *American International Journal of Social Science*, 4(2), 101-115.
- Bowen, N.K. ve Guo, S. (2011). **Structural Equation Modeling.** Oxford University Press, ISBN: 978-0-19-536762-1.
- Bowman, C. (1999). Why We Need Entrepreneurs, Not Managers??. *General Management Review*, 1(1), 15-23.
- Bozkurt, Ö. (2007). Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (2), 93-111.

- Bozkurt, Ö.Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O., ve Alparıslan, A. M. (2012). Türkiye’de girişimciliğın gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 229-247.
- Brazeal, D.V. (1993). Organizing for Internally Developed Corporate Ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 75-90.
- Brazeal, D.V. ve Herbert, T.T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 29-45.
- Bremser, G. Wayne ve Barsky, Noah P. (2004). Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement. *R&D Management*, 34(3), 229-238.
- Bridge, S., O’Neill K. ve Martin, F. (1998). **Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business** (Third Edition). London: Macmillan Press.
- Brockhaus, R.H. (1982). The Psychology of The Entrepreneur. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 4, 35-57.
- Brockhaus, R.H. ve Horwitz, P.S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In D. Sexton & R. Smilor (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger Publishing Company, Pensacola, FL, 25-48.
- Brockhaus, R.H. ve Nord, W.R. (1979). An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristics vs. Entrepreneurial Conditions. *Encyclopedia of Entrepreneurship*. K. H. Vesper. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall: 54.
- Brockner, J.E., Higgins, T. ve Murray, B.L. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19, 203–220.
- Brush, C.G. (1992). Research on Women Business Owners; Past Trends, a New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5-30.

- Brush, C.G., Carter, N.M., Greene, N.M., Hart, N.M. ve Gatewood, E. (2002) The role of social capital and gender in linking financial suppliers and entrepreneurial firms: A framework for future research, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 4(4), 305-323.
- Bruyat, C. ve Julian, P.A. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.
- Buchanan, D.A. ve Huczynski, A.A. (1985). **Organizational Behavior: An Introductory Text** (5th edition). London: Prentice-Hall International UK Ltd.
- Bungay, S. ve Goold, M. (1991). Creating strategic control systems. *Long range planning*, 24(3), 32-39.
- Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insight from a process study. *Man. Sci.* 29(12), 1349-1365.
- Burgelman, R.A. (2001). **Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future**. New York: Free Press.
- Burgelman, R.A. ve Sayles, L. (1985). **Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Management Skills**. New York: Free Press.
- Burger, J.M. (2006). **Personality**. (Çev. İnan Deniz Erguvan)(Birinci Basım). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Butler, D. (2000). **Business Planning: A Guide to Business Start-up**. Butterworth, Oxford.
- Butler, J.S. (2004). The Science and Practice of New Business Ventures. in: Welsch Harold P, (Ed): **Entrepreneurship: The Way Ahead**, Routledge, New York.

- Büyüköztürk, Ş. (2006). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı** (24. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bygrave, W.D. ve Hofer, C.W. (1991). Theorizing About Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Byrne, B.M. (2010). **Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming** (Second Edition). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M., Ruiz-Navarro, J. ve Sousa-Ginel, E. (2011). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 20(10), 1-23.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y. (1984). **İşletme ve Yönetim**. Ankara: Aslımlar Basımevi.
- Candan, H. (2011). Osmanlı'dan Günümüze Türk Topraklarında Girişimcilik Serüvenine Dair Bir Değerlendirme. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi. *İİBF Dergisi*, 1(2), 157-174.
- Candida, G.B. ve Manolova, T.S. (2004). Personal Background (ed. William B. Gartner; Kelly G. Shaver, Nancy M. Carter, Paul D. Reynolds). **Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation** (içinde). USA: Sage Publications.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. ve Carland, Jo Ann C. (1984). Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Carpenter, M.A. ve Sanders, W.G. (2009). **Strategic Management** (2nd Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Carr, D.F. (2003). Corporate Performance Management. *Baseline*, 2, 70-70.

- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Carson, K., Carson, P.P. ve Roe, C.W. (1995). **Management of Healthcare Organizations**. Ohio: South Western College Publishing.
- Carter, S., Anderson, S. ve Shaw, E. (2001). **Women's Business Ownership: A Review of the Academic, Popular and Internet Literature**. A Report to the Small Business Service.
- Casey, W. ve Peck, W. (2004). A balanced view of balanced scorecard. Executive Leadership Group, White Paper: The Leadership Lighthouse Series.
- Chance, Don M. ve Brooks, R. (2010). **Introduction to Derivatives and Risk Management** (8th Edition). Australia: South-Western Cengage Learning.
- Chang, W., Tung, Y., Huang, C. ve Yang, M. (2008). Performance improvement after implementing the Balanced Scorecard: A large hospitals experience in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11), 1143-1154.
- Chell, E. (2008). **The Entrepreneurial Personality: A Social Construction** (2nd edition). East Sussex: Routledge.
- Chell, E. Haworth, J. ve Brearley, S.A. (1991). **The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories**. London and New York: Routledge.
- Chen-Yuan Chen, Y.-F. Y.-W. (2010). Linking the balanced scorecard (BSC) to business management performance: A preliminary concept of fit theory for navigation science and management. Shu-Te University, Taiwan.
- Christensen, C. (1997). **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston: Harvard Business School Press.

- Christensen, C.M. ve Raynor, M.E. (2003). **The Innovators Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Christesen, D.A. (2008). The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance. ProQuest.
- Chung, Ko C. (2004). Entrepreneurial Opportunity Identification through Bisociative Mode of Thinking. **Unpublished PhD Thesis**, The Hong Kong Polytechnic University.
- Churchhill, N.C. ve Lewis, V. (1986). Entrepreneurial research directions and methods. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.). **The art and science of entrepreneurship**, Cambridge, MA: Ballinger.
- Cihangir, E. (2009). Kurumsal Performans Yönetimi ve JCI Belgeli Özel Hastanelere Yönelik Bgr Araştırma. **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Clark, A. ve Chen, W. (2007). **International Hospitality Management** (1st Edition). USA: Elsevier Ltd.
- Cliff, J.E. (1998). Does one size fit all? exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 523-542.
- Cobbold, I. ve Lawrie, G. (2002). The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool. **2GC Conference Paper**. Retrievedv June 3, 2012 from <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf>.
- Cole, D.A. (1987). Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55(4), 1019-1031.

- Collins, O.F. ve Moore, D.G. (1970). The Organizational Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs. Encyclopedia of Entrepreneurship. K. H. Vesper. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Collura, M ve Applegate, L.M. (2000). Entrepreneurial Mindset Tool, *Building E-Business Online*. Boston: HBS Publishing, <http://www.rogeliodavila.com/eblsca/docs/m03entrptool.pdf>. Accessed 20th January 2018].
- Combs, J.G., Crook, T.R. ve Shook, C.L. (2005). **The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research**. In D.J. Ketchen & D.D. Bergh (Eds.), Research methodology in strategic management, San Diego, CA: Elsevier.
- Cooper, A.C. (1998). Findings on predictors on performance from a large scale research program. Small Enterprise Research, *The Journal of SEAANZ*, 6(1), 3-9.
- Cooper, A.C. ve Dunkelberg, W.C. (1981). A new look at business entry: Experiences of 1,805 entrepreneurs. Frontiers of Entrepreneurship Research. K. H. Vesper. Wellesley, MA, Babson College, 1-20.
- Cooper, D. (2003). Psychology, Risk & Safety: Understanding How Personality & Perception Can Influence Risk Taking. *Professional Safety*, 48, 39-46.
- Coşkun Us, N. (2016). Hastane Cerrahi ve Dahili Polikliniklerinin JCI Akreditasyon Standartlarına Uygunluğunun Değerlendirilmesi. **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Coşkun, A. (2006). **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi** (1. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Coşkun, R. (2009). **İşletmeye giriş** (Ders notları). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Covin J.G. ve Slevin D.P. (1989). Strategic Management Of Small Firms in Hostile and Bening Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

- Covin, J.G. ve Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 47-63.
- Covin, J.G. ve Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as a firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J.G. ve Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J.G., Green, K.M. ve Slevin, D.P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial OrientationSales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. ve Schultz, R.L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-503.
- Covin, Jeffrey G. ve Slevin, Dennis P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-259.
- Cox, C. ve Jennings, R. (1995). The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and intrapreneurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(7), 4-9.
- Cramer, J.S., Hartog, J., Jonker, N. ve Praag, C.M. (2002). Low Risk Aversion Encourages the Choice for Entrepreneurship: An Empirical Test of a Truism. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 48(1), 29-36.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Management*, 29(3), 62-74.

- Cravens, S.K., Oliver, E.G. ve Stewart, J.S. (2010). Can a Positive Approach to Performance Evaluation Help Accomplish Your Goals?. *Business Horizons*, 53, 269-279.
- Cresson Wood, C. (2008). **Information Security Roles and Responsibilities Made Easy-Version 2**. USA: Information Shield.
- Cromie, S. (2000). Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and Empirical Evedence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 7-31.
- Cunnigham, J.B. ve Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.
- Cüceloğlu, D. (2006). **İnsan ve Davranışı-Psikolojinin Temel Kavramları** (15. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2016). **İnsan ve Davranışı** (7. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çavuşgil, S., Knight, T.G. ve Üner, M.M. (2011). **Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler** (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetin, C. (1996). **Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**. İstanbul: Der Yayınları.
- Çevik, H. (2007). **Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi. Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi** (Ed: H. Ateş; H. Kırılmaz ve S. Aydın). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, Haziran-Temmuz, 1-5.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları** (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Dacin, P.A., Dacin, M.T. ve Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
- Dahlqvist, J., Davidsson, P. ve Wiklund, J. (1999). Initial conditions as predictors of new venture performance: a replication and extension of the Cooper vd. Study. **44th World Conference of the International Council for Small Business**, Naples, 20-23 June.
- Dalbay Ö., ve Biçer, İ.H. (2002). Bir Kamu Hastanesinde ISO-9002: 1994 Kalite Güvence Yönetimi Uygulamasının Hasta Memnuniyeti ve Bazı Performans Göstergelerine Etkisi. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 11-19.
- Damanpour F., Szabat K.A. ve Evan, W.M. (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Study*, 26 (6), 587- 601.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*. 34(3), 555–590.
- Daniels, R.S. (1969). **Physician Productivity and Hospital**. USA: A Physicians View.
- Davenport, T.H. (1993). **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**. USA: Ernst&Young.
- David, F. (2005). **Strategic management: concepts & case studies**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Davidsson, P. (1995). Determinants of entrepreneurial Intention. Italy: RENT IX workshop, Workshop in Entrepreneurship Research. Piacenza, Italy. November 23-24.
- Davidsson, P. (2003). The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence*.

- Davidsson, P. ve Tonelli, M. (2013). Killing our darling: why we need to let go of the entrepreneurial opportunity construct. In Australia Centre for Entrepreneurship.
- Davis, J.A., Marino, L.D., ve Vecchiarini, M. (2013). Exploring the Relationship between Nursing Home Financial Performance and Management Entrepreneurial Attributes. *Advances in Health Care Management*, 14, 147-165.
- Davis, K.S. (1999). Decision Criteria In The Evaluation Of Potential Intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 295-327.
- Dean, T.J. ve McMullen, J.S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50-76.
- Dees, J.G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Deming, E. (1986). **Out of the crisis**. MIT Press. Cambridge, MA.
- Demirkaya, H. (2000). Performans Ölçüm Rehberi, *Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü*, Şubat.
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–27.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. ve McGee, J.E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 85-102.
- Di Zhang, D. ve Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(1), 82-103.

- Dillman, D.A. (2000). Mail and Internet surveys-The tailored design method (2nd Edition), 44(3), New York: Wiley.
- Dollinger, M.J. (1999). **Entrepreneurship: Strategies and Resources** (Second Edition). Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Donaldson, L. (1999). **Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio**. California: Sage Publications.
- Doney, P.M. ve Cannon, J.P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51.
- Donovan, R.M. (1999). Performance Measurement: Connecting Strategy, Operations, Actions, Performance Improvement, Reliable Plant (online), <https://www.reliableplant.com/Read/140/performance-measurement>, (Erişim Tarihi: 26.10.2018).
- Dorweiler, V.P. ve Yakhou, M. (2005). Scorecard for academic administration performance on the campus. *Managerial Auditing Journal*, 20(2), 138-144.
- Douglas, E. ve Shepherd, D.A. (2000). Entrepreneurship as a utility maximizing response. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 231-251.
- Doyle, P. (2003). **Değer Temelli Pazarlama** (Çev. Gülfidan Barış). İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Döm, S. (2015). **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği** (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2007). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- DPT, (2000). Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması. *DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu: 2507-ÖİK: 527*, Ankara.
- Draft, R.L. (1994). **Management** (3rd edition). USA: Fort Worth Dryden Press.

- Drucker, P.F. (1985). **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**, New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1996). **Yönetim Uygulaması** (Çev. E. Sabri Yarmalı). İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Drucker, P.F. (1998). The Discipline Of Innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149-160.
- Drucker, P.F. (1998). **Yeni Gerçekler**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Du Rietz, A. ve Henrekson, M. (2000). Testing the Female Underperformance Hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1-10.
- Duening, T.N., Hisrich, R.D. ve Lechter, M.A. (2010). **Technology Entrepreneurship: Creating, Capturing and Protecting Value**. USA: Academic Press.
- Duman, M. ve Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Academic Approaches*, 7(2), 29-52.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 35, 1-17.
- Eigenmann, U. (2007). *Design and Implementation of a Human Capital Oriented Balanced Scorecard in a Engineering Services Unit*. Master Thesis, Germany: GRIN Publishing.
- Eker, M. ve Pala, F. (2008). The Effect of Competition, Just In Time Production and Total Quality Management on The Use of Multiple Performance Measures: An Emprical Study. *Journal of Economic and Social Research*, 10(1), 35-72.

- Ekinci, N.E., Özdilek, Ç., Deryahanoğlu, G. ve Üstün, Ü.D. (2014). Spor Yapan Lise Öğrencilerinin Öz Güven Düzeylerinin İncelenmesi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 36-42.
- Eleren, A. ve Soba, M. (2009). İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçümü ve Uşak Deri Sektöründe Bir Uygulama, *Uluslararası Davraz Kongresi (24-27 Eylül)*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Elliott, J.E. (2004). **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.
- England, G.W. (1967). Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers. *Academy of Management Journal*, 10, 107-117.
- Ensari, H. (2005). **21. y.y. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard**. İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Enríquez, M., Fernández, E. ve Vázquez, C. (2000). Linking Entrepreneurship & Strategic Management: Evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20(8), 427-431.
- Enz, C.A. (2009). **Hospitality Strategic Management** (2nd Edition). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan. *Bilig*, 49, 59-82.
- Erçetin, Ş. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1(2), 43-61.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları*, İstanbul.

- Erdoğan, İ. (1997). **İşletmelerde Davranış** (2. Baskı). İstanbul Üniversite İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğmuş, N. (2004) **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Eren, E. (2017). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (16. Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Eren, E. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2002). Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Ericsson, K.A., Krampe, R.Th. ve Tesch-Roemer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100, 363-406.
- Eriksson, J. ve Li, M. (2012). Success Factors of Entrepreneurial Small and Medium Sized Enterprises in the Gnosjo Municipality. **Master's Thesis**, School of Sustainable Development of Society and Technology, Malardalen University Sweden.
- Eroğlu, F. (2017). **Davranış Bilimleri** (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ersoy, K., Kavucunbaşı, Ş., Özcan, Y. A. ve Harris, J. M. (1997). Technical Efficiencies of Turkish Hospitals: DEA Approach. *Journal of Medical Systems*, 21(2), 67-74.
- Esser, I. ve Olsen, K.M. (2012). Perceived Job Quality: Autonomy and Job Security within a Multi-Level Framework. *European Sociological Review*, 28(4), 443-454.
- Evans, D.S. ve Leighton, L.S. (1989). Some Empirical Aspects of Entrepreneurship. *American Economic Review*, 79, 519-535.

- Eyüboğlu, D. (2003). Girişimciliğin Geliştirilmesi. Ankara: Mill Prodükktivite Yayınları, NO: 668.
- Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C. ve Strahan, E.J., (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4 (3), 272-299.
- Farago, K., Kiss, O. ve Boros, J. (2008). Risk Taking In Entrepreneurs, Compared To Criminals and Students: The Role Of Uncertainty and Stakes. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2231-2241.
- Farinelli, F. vd. (2011). Green entrepreneurship: the missing link towards a greener economy. *ATDF Journal*, 8(3/4).
- Feldstein, Paul J. (1998). **Health Care Economics** (5th Edition). New York: Delmar Learning.
- Ferrante, J. (2008). **Sociology: A global perspective** (7. Edition). USA: Thomson learning Inc.
- Fielden, T.L. (2000). Barriers encountered during micro and small business start-up in NorthWest England. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(4).
- Fine, S., Meng, H., Feldman, G. ve Nevo, B. (2012). Psychological Predictors of Successful Entrepreneurship in China: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 29(1), 279-292.
- Fineman, S. (1977). The Achievement Motive Construct and its Measurement: Where are we now?. *British Journal of Psychology*, 68(1), 1-22.
- Fişek, N. (1985). **Halk Sağlığına Giriş**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınevi.
- Fitzpatrick, R. ve Morrison, E.J. (1971). Performance and Product Evaluation. In R. L. Thorndike (Ed.), **Educational Measurement** (2. Edition). Washington, DC: American Council on Education.

- Folan, P. ve Browne, J. (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680.
- Frank, H., Lueger, M. ve Korunka, C. (2007). The significance of personality in business startup intentions, startup realization and business success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 227-251.
- Franken, R.E. (1988). **Human Motivation** (Second Edition). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Frese, M. (2009). Toward a Psychology of Entrepreneurship-An Action Theory Perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(6), 437-496.
- Frese, M., Brantjes, A. ve Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259-282.
- Gamini de Alwis, P.W. ve Senathiraja, R. (2003). The Impact of Socio-Cultural Background of the Entrepreneur on Management and Business Practices of selected Small and Medium Scale Businesses in Sri Lanka. *9th International Conference on Sri Lanka Studies*, Matara, Sri Lanka, 28th-30th November.
- Gartner, W.B ve Shane, S.A. (1995). Measuring entrepreneurship over time. *Journal of Business Venturing*, 10(4), 283-301.
- Gartner, W.B. (1988). Who is an Entrepreneur? Is The Wrong Question. *American Journal Of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Gaskill, L.R., Van Auken, H.E. ve Manning, R.A. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31, 18-31.
- Gathungu, J.M., Okeyo, W. ve K'Obonyo, P. (2014). The Impact of Business Development Services on Entrepreneurial Orientation and Performance of

Small and Medium Enterprises in Kenya. *International Journal of Business and Social Research* (IJBSR), 4(7).

Gautreau, A. ve Kleiner, B.H. (2001). Recent Trends in Performance Measurement Systems- The Balanced scorecard Approach. *Management Research News*, 24, 153-156.

Geels, F.W., Monaghan, A., Eames, M. ve Steward, F. (2008). The Feasibility of Systems Thinking in Sustainable Consumption and Production Policy. London: Department for Environment, Food and Rural Affairs. Retrieved from http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=EV02030_7726_FRP.pdf (Erişim Tarihi: 15.01.2019).

Gekonge, C.O. (2005). What a System!. *The Professional Journal of KASNEB*, Issue No:4.

George, G., Wood, D.R. ve Khan, R. (2001). Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(3), 269-285.

Georgopoulos, B.S. (1985). Organization structure and the performance of hospital emergency services. *Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan*, 14(7), 677-684.

Gerber, M.E. (1997). **Girişimcilik Tutkusu: Kk İşletmeler Niin Batar, Nasıl Byr.** (ev. Tayfur Keskin), (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Gerrig, R.J. ve Zimbardo, P.G. (2012). **Psychology and Life** (ev. Gamze Sart) (12. Baskı). İstanbul: Nobel Akademik Yayınları.

Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. ve Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1-22.

- Gibbs, D. (2009). Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. Greenleaf Publishing Ltd.
- Gilbertson, D. (2002). **Public service innovation concepts**. Innovative Processes Ltd.
- Gilder, G. (1984). **The Spirit of Enterprise**. USA: Penguin Books.
- Gilder, S.S.B., Roudley, T.C. ve Dufresne, M.R. (1957). The Functions Of The Hospital. *The Canadian Medical Association Journal*, 77 (8), 800-801.
- Goldberg, L.R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Goleman, D. (2006). **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir**. (Çev. Banu Seçkin Yüksel), (30.Baskı). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gómez, L. (2006). The process and problems of business start-ups. *Pensamiento and Gestión*, 22, Universidad del Norte, 232-255.
- Gómez, L. (2006). The process and problems of business start-ups. Pensamiento and Gestión. *22. Universidad del Norte*, 232-255.
- Gonzalez-Benito, O. ve Gonzalez-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations, *Industrial Marketing Management*, 34, 797-829.
- Good, S.W. (2003). **Building a dream: A Canadian guide to starting your own business** (5. Edition). Canada, Toronto: Mc Graw-Hill Ryerson Limited.
- Goodle, J.C., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. ve Covin, J.G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 116-127.

- Goodpasture, C.J. (2009). **Project Management the Agile Way: Making it Work in the Enterprise**. USA: J. Ross Publishing.
- Goold, S.D. ve Klipp, G. (2002). Managed Care Members Talk About Trust. *Social Science & Medicine*, 54, 879-888.
- Gottlieb, G. (2008). Moving from performance measurement to strategy management at Brigham and Women's/Faulkner Hospital. *Balanced Scorecard Report*, 10 (2), 11-13.
- Grafton, J., Lillis, A.M. ve Widener, S.K. (2010). The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.
- Griffin, D. (2006). **Hospitals: What They Are and How They Work**. Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.
- Grilo, I. Ve Thurik, A.R. (2005). *Entrepreneurial engagement levels in the European Union* (No: 2905), Papers on entrepreneurship, growth and public policy.
- Grossmann, C. (2011). **Engineering a learning healthcare system: A look at the future: Workshop summary**. National Academies Press.
- Guerra-Lopez J.I. (2008). **Performance Evaluation: Proven Approaches for Improving Program and Organizational Performance** (1st Edition). USA: John Wiley and Sons.
- Guerrero, M., Rialp, J. ve Urbano, D. (2008). The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equation model. *Entrepreneurial Management Journal*, 4, 35-50.
- Gumbus, A., Bellhouse, D.E. ve Lyons, B. (2003). A three journey to organisational and financial health using the balanced scorecard: a case study at a Yale New Haven Health System Hospital. *The Journal of Business and Economic Studies*, 9(2), 54-64.

- Gunderson, G. (1990). Thinking About Entrepreneurs: Models, Assumption, and Evidence. In C.A. Kent (ed.), *Entrepreneurship Education*, New York: Quorum Books.
- Guth, W. ve Ginsberg, C. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Guth, W.D. ve Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(5), 5-15.
- Güney, S. (2000). **Davranış Bilimleri** (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2008). **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular** (Genişletilmiş 3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. (2011). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürol, Y. ve Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education & Training*, 48(1), 25-38.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1998). **Multivariate Data Analysis** (5th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Halikias, J. ve Panayotopoulou L. (2003). Chief Executive Personality and Export Involvement, *Management Decision*, 41(4), 340-349.
- Hall R. (2013). The Enterprising Ecovillager – Achieving Community Development through Innovative Green Entrepreneurship. ISBN 978-609-8080-42-1.
- Hallak, R., Brown, G. ve Lindsay, N.J. (2012). The place identity-performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modeling analysis. *Tourism Management*, 33 (1), 143-154.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.

- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hansermark, O.C. (2003). Need for achievement, locus of control and the prediction of business startups: A longitudinal study. *Journal of Economic Psychology*, 24, 301-319.
- Hanson, D., Dowling, P.J., Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson R.E. (2008). Strategic Management. Competitiveness & Globalisation, Thomson Higher Education, 395.
- Harbour, L.J. (1997). **The Basics of Performance Measurement**. Portland Oregon: Productivity Pres.
- Harrary, K. (1994). **Who Do You Think Your Are?: Explore Your Many-Sided Self With the Berkeley Personality Profile** (1st Edition). Harper San Francisco: Harpercollins Publishers.
- Harrison, J. ve Enz, C.A. (2005). **Hospitality Strategic Management**. New Jersey: John Willy & Sons Inc.
- Hart, S.L. (1997). Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 21(1), 34-64.
- Hatch, J.E. ve Zweig, J. (2000). What is the Stuff of an Entrepreneur. *Ivey Business Journal*, 65, 68-72.
- Hattie, J. (1985). Methodology review: assessing unidimensionality of tests and items. *Applied Psychological Measurement*, 9, 139–164.
- Health Resources and Services Administration (HRSA). (2005). *Balanced Scorecard For Small Rural Hospitals: Concept Overwiev & Implementation Guidance*.

United States: Department of Health and Human Services, <http://www.ruralcenter.org/tasc/documents/Final%20BSC%20Manual%20edits%2010.18F.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.02.2018).

Heery, E. ve Noon, M. (2001). **Dictionary of Human Resource Management. Balanced Scorecard**. Oxford: Oxford University Press.

Heinonen, J. ve Korvela, K. (2003). How about measuring intrapreneurship? In Conference Proceedings of 33rd EISB (Entrepreneurship, Innovation and Small Business). Conference in Milan, Italy.

Hellriegel, D. Ve Slocum J.W. (1992). Management (6.Baskı). Addison-Wesley Publishing Company, Reading.

Hellriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (1986). **Organizational Behavior** (4th Edition). San Francisco: West Publishing Company.

Hemming, J. (2012). Balanced Scorecard-Linking Your Business Plan to Your Operational Resources and Results. Retrieved from, http://www.unitymanagement.com.au/blog/ideas_and_updates/tag/Small_Business/, (Erişim Tarihi: 06.02.2018).

Henman, L.D. (2012). Theories of Personality: Questions and Controversies, <https://www.henmanperformancegroup.com/articles/THEORIES-OF-PERSONALITY.pdf>, (Erişim Tarihi: 06.02.2018).

Henry, C., Hill, F. ve Leitch, C. (2003). **Entrepreneurship: Education and Training**. England: Ashgate Publishing Limited.

Hepworth, P. (1998). Weighing it up-a literature review for the balanced scorecard. *Journal of Management Development*, 17(8), 559-563.

Hisrich R.D. ve Peters M.P. (1995). **Entrepreneurship: Starting Developing and Managing a New Enterprise** (3.Edition). Chicago: Irwin Publishing.

- Hisrich, R. D. ve Brush, C. (1984). The Woman Entrepreneur: Management Skills and Business Problems. *Journal of Small Business Management*, 22(1), 30-37.
- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P. (1992). **Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise** (6th Edition). Homewood, IL: Irwin.
- Hisrich, R.D. Ve Peters, M.P. (1998). **Entrepreneurship** (4th Edition). Boston, Mass: Irwin Mc Graw Hill.
- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P. (2002). **Entrepreneurship** (5th Edition). Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. ve Shepherd, D.A. (2005). **Entrepreneurship** (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. ve Shepherd, D.A. (2005). **Entrepreneurship**. USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Hitt, M.A., Black, S. ve Porter, L.W. (2005). **Management**. (International Edition). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2007). **Management of Strategy**. United States of America: Thomson South-Western.
- Hjalager, A.M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Ho, T.S. ve Koh, H.C. (1992). Differences in psychological characteristics between entrepreneurially inclined and non-entrepreneurially inclined accounting graduates in Singapore. *Entrepreneurship, Innovation and Change: An International Journal*, 1, 43-54.
- Hodgetts, R.M. ve Kuratko, D.F. (1998). **Effective Small Business Management** (6. Baskı). Forth Worth: The Dryden Pres.

- Holt, D.H. (1990). **Management: Principles and Practices**. New Jersey: Prentice Hall.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M.R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hornaday, R.W. (1992). Thinking about Entrepreneurship: A Fuzzy Set Approach. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 12-23.
- Hornsby, D.D. ve Baxendale, S. (2001). Building a Balanced Scorecard for Entrepreneurs. *Journal of Cost Management*, 4-9.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. ve Montagno, R.V. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. ve Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253–273.
- Howard Rohm. (2008). Using the balanced scorecard to align your organization. Retrieved February 20th, 2012, from <http://www.balanced scorecard.org>: <http://www.balanced scorecard.org>.
- Hoyle, R.H. (1995). The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues. In: Hoyle, R.H., Ed., **Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications**, US: Sage Publications.
- Huber, F., Hermann, A. ve Morgan, R.E. (2001). Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented, Management. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41-53.
- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley ve Gary A. Knight, (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.

- Hult, Tomas G. M., Robert F. Hurley ve Gary A. Knight (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429- 438.
- Hytti, U. (2005). New meanings for entrepreneurs: from risk-taking heroes to safe-seeking professionals. *Journal of Organizational Change Management*, 18(6), 594-611.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. ve Morris, M.H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part 1. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.
- Isaak, R. (1998). **Green Logic: Ecopreneurship, Theory and Ethics**, Sheffield-UK: Greenleaf Publishing.
- Islam, A., Khan, M.A., Obaidullah, A.Z.M. ve Alam, M.S. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 289-299.
- İşoraité, M. (2008). The Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice. *Intellectual Economics*, 1(3), 18-28.
- Ivancevich, J.M, vd. (1994). **Management: Quality and Competitiveness**, Irwin: Burr Ridge.
- İlal, K.G. (2001). **Davranış Bilimleri Tıpsal Psikoloji**. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri.
- İnanç, B.Y. ve Yerlikaya, E.E. (2011). **Kişilik Kuramları**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- İraz, R. (2005). **Yaratıcılık ve Yenilikçilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler** (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.

- İraz, R. (2010). **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi'ler** (2. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- İrmiş, A., Durak, İ. ve Özdemir, L. (2010). **Girişimcilik Kültürü, Anadolu Girişimciliğinden Örnekler** (1. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- İşcan, Ö. F. ve Kaygın, E. (2011). Potansiyel Girişimciler Olarak Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3 (2), 275-286.
- Jaafar, M., Maideen, A., ve Sukarno, Z.M. (2010). Entrepreneurs' characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers. **World Applied Sciences Journal**, 10, 54-62.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. ve Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. **Journal of International Entrepreneurship**, 3(3), 223–243.
- Javan, R.S. (2014). The Relationship between Personality Traits and Entrepreneurial Intentions. **Entrepreneurship and Innovation Management Journal**, 2(1), 22-33.
- John, O.P. ve Benet-Martinez, V. (2000). Measurement: Reliability, construct validation, and scale construction. In Reis, H. T., Judd, C. M., Editors, **Handbook of research methods in social psychology**, Cambridge University Press.
- Johnson, D. ve Grayson, K. (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. **Journal of Business Research**, 58, 500-507.
- Johnson, M. (2002). Mobilising strategic change using the Balanced Scorecard. http://www.aub.edu.lb/osm/scorecards/Documents/case_study_smhc.pdf (Erişim Tarihi: 09.12.2018).

- Joint Commission International (2008). **Joint Commission International Accreditation Standards For Hospitals** (3rd Edition). Oakbrook Terrace: Joint Commission Resources.
- Jones, G.R. ve Butler, J.E. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733-749.
- Judge, T.A. ve Bono, J.E. (2001). Relationship of Core Self-evaluation Trait-Selfesteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-with Job Satisfaction and Job Performance: A meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Julizaerna, M.K ve Z.M. Sori (2012). Gender Differences in the Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1077-1085.
- Kairu, E.W., Wafula, M.O., Okaka, O., Odera, O. ve Akerele, E.K. (2013). Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 81-88.
- Kalaycı, Ş. (2008). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** (3. Baskı) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kandasaami, T. ve Tibbits, G.E. (1993). An Empirical Investigation of Women Small Business Owners. Fostering Small Enterprise Growth-Joint SEAAANZ and IIE National Small Enterprise Conference, University of Newcastle, Institute of Industrial Economics.
- Kanji, G. ve Moura, P. (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, 13(1), 13-27.
- Kao, J. (1989). **Entrepreneurship Creativity & Organization**. USA: Prentice Hall Inc.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1999). **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek** (Çev. Serra Egeli). Sistem Yayınları.

- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). Using Balanced scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996a). **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard**. Boston-ABD: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996b). **The Balanced Scorecard** (1st Edition). USA: Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996c). **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston. MA.: Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 77(5), 167-176.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2001). **The Strategy Focused Organization**. Boston: Harvard Bussiness School Pres.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Account Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2002a). **The Balanced Scorecard**. USA: Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2002b). The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment. *Internal Auditor*, 59 (1), 21-22.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2003). **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**. (Çev. Serra Egeli). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2004). **Plotting Success with Strategy Maps**. Boston: Optimize.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2004a). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2004b). **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2004c). Plotting Success With 'Strategy Maps'. *Optimize*, 2, 61-64.
- Kaplan, S. Robert (1988). One Cost System isn't Enough. *Harvard Business Review*, 66(1), 61-66.
- Karabulut, A.T. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerini ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 26 (1), 331-356.
- Karagöz, Y. (2014). **SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik (Tıp, Eczacılık, Dış Hekimliği ve Sağlık Bilimleri İçin)** (1. Basım) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karunanithy, K. and Jeyaraman S. (2013). Impact of entrepreneurial characteristics on the organizational development of the small business entrepreneurs. *Industrial Engineering Letters*, 3(6), 28–33.
- Kaufmann ,P.J., Welsh D.H. ve Bushmarin, N. (1995). Locus of Control and Entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 43-56.
- Kaufmann, J.P., Welsh, H.B. ve Bushmarin, N. (1995). Locus of Control and Entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(1), 43-56.

- Kavuncubaşı, Ş. (2000). **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Kısa, A. (2008). **Sağlık Kurumları Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:1778.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2010). **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaya, A. (2007). **Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi**. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Keçecioglu, T. (1998). **Liderlik ve Liderler** (1. Basım). İstanbul: KalDer Yayınları.
- Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., Ng, H.P. (2007). The Effects Of Entrepreneurial Orientation And Marketing Information On The Performance Of Smes. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kelley, D. (2011). Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization. *Business Horizons*, 54, 73-83.
- Kelly, S. (2011). Do Homes that are More Energy Efficient Consume Less Energy? A Structural Equation Model for England's Residential Sector. Electricity Policy Research Group, University of Cambridge, **EPRG Working Paper 1117**, Cambridge Working Paper in Economics 1139.
- Kemelgor, B.H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(1), 67-87.
- Keskin, B. (2009). Balanced Scorecard Aracılığıyla Performans Analizi ve Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde Bir Model Denemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kets De Vries, M.F.R. (1977). The Entrepreneurial Personality: A Person at The Crossroad. *Journal of Management Studies*, 14(1), 34-57.

- Kets De Vries, M.F. (1996). The Anatomy of The Entrepreneur: Clinical Observations. *Human Relations*, 49(7), 853-883.
- Khandwalla, P.H. (1977). **The Design of Organizations**. USA: Brace Javanovich Inc.
- Khandwalla, P.N. (1987). Generators of Pioneering-Innovative Management: Some Indian Evidence. *Organization Studies*, 8(1), 39-59.
- Khilstrom, R.E. ve Laffont, J.J. (1979). A General Equilibrium Entrepreneur: Theory of Firm Formation on Risk Aversion. *Journal of Political Economy*, 87(4), 719-748.
- Khomba, J.K. (2011). Redesigning the Balanced Scorecard Model: An African Perspective. **Doctor of Philosophy**, Faculty of Economic and Management Sciences at the University of Pretoria, South Africa.
- Kim, S. (2002). Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 22(4), 279-294.
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: A qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195–205.
- Kline, Rex B. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** (Third Edition). New York London: The Guilford Press.
- Knight, G.A. ve Çavuşgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, Gary A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*, 7, 155–171.
- Knott, P. (2006). A typology of strategy tool applications. *Management Decision*, 44(8), 1090-1105.

- Koh, C.H. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Kohli A.K. ve Jaworski B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Korkmaz, O. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 209-226.
- Kotchen, M. J. (2009). Some microeconomics of eco-entrepreneurship. In Gary D. Libecap (Eds.), *Frontiers in Eco-Entrepreneurship Research (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, Volume 20)* (pp. 25-37). Howard House, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2004). **Principles of Marketing** (10th Ed.), New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Kourilsky, M.L. ve Walstad, W.B. (1998). Entrepreneurship and female youth: Knowledge, attitudes, gender differences and educational practices. *Journal of Business Venturing*, 13(1), 77-88.
- Kourilsky, M.L. (1990). Entrepreneurial thinking and behavior: what role the classroom? In: C.A. Kent (ed.), **Entrepreneurship Education: Current Developments, Future Directions**. New York: Quorum Books, 137-153.
- Kraus, S., Rigtering, J.P. Coen, H. ve Mathew, H.V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managing Science (Springer Link)*, 6, 161-182.
- Kreiser, P.M., Marino, L., Davis, J., Tang, Z. ve Lee, C. (2010). Firm-level entrepreneurship: The role of proactiveness, innovativeness, and strategic renewal in the creation and exploitation of opportunities. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(2), 143-163.

- Kristiansen, S., Furuholt, B. ve Wahid, F. (2003). Internet cafe entrepreneurs: Pioneers in information dissemination. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(4), 251-263.
- Krueger, N.F. ve Brazeal, D.V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-102.
- Krueger, N.F. ve Carsrud, A.L. (1993). Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behavior. *Entrepreneurship and Regional Development An International Journal*, 5(4), 315-330.
- Krueger, N.F., Reilly, M.D. ve Carsrud, A.L. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Kuratko, D. ve Hodgetts, R.M. (1995). **Entrepreneurship** (Third Edition). The Dryden Press.
- Kuratko, D.F. ve Hodgetts, R.M. (1998). **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**. (Fourth Edition) Philadelphia: The Dryden Press.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. ve Covin, J.G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57, 37-47.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. ve Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. ve Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strat. Man. Journal*, 11, 49-58.
- Kurtulmuş, S. (1998). **Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi**. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları.

- Kutanic, Ö.R., Bayraktaroğlu S. ve Bozkurt , Ö. (2006). “Girişimcilik Eğilim ve Tecrübesinde Kişilik Özellikleri Önemli mi?”. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Erzurum Atatürk Üniversitesi. 389-394.
- Küçük, O. (2005). **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kwabena, N.S. (2011). Entrepreneurship Theories and Empirical Research: A summary Review of the Literature. *European Journal of Business and Management*, 3(6).
- Lambing, P. ve Kuehl, C. R. (2000). **Entrepreneurship** (Second Edition). Londra: Prentice Hall.
- Lambing, P.A. ve Kuehl, C.R. (2007) **Entrepreneurship** (4th Edition). New Jersey: Pearson.
- Landström, H. (2005). **Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research**. Boston: Springer.
- Landström, H., Harirchi, G. ve Aström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring The Knowledge Base. *Research Policy*, 41(7), 1154-1155.
- Langabeer, J.R. ve Napiewocki, J. (2000). **Competitive Business Strategy For Teaching Hospitals** (1st Edition). Westport: Quorum Books.
- Lawson, R., Stration, W. ve Hatch, T. (2006). Scorecarding goes global. *Strategic Finance*, 87(9), 34-44.
- Lebans, M. ve Euske, K. (2007). **A conceptual and operational delineation of performance. Business performance management**. (Ed: A. Neely). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, C., Lee, K. ve Pennings, J.M. (2001). Internal capabilities, external linkages, and performance. A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640.

- Lee, D.Y. ve Tsang, E.W.K. (2001). The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- Lee, J. (2006). Impact of Family Relationships on Attitudes of The Second Generation in Family Business. *Family Business Review*, 19(3), 175-179.
- Lee, J. (2018). *The Impact of Entrepreneurs' Characteristics on the Performance of Venture Businesses*. Martin School of Public Policy and Administration, Graduate Capstone.
- Lee, S.M. ve Peterson, S.J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Lee, S.M. ve Peterson, S.J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Leko-simic, M. ve Horvat, J. (2006). Risk taking Propensity and Export Performance of Croatian Exporters. *International Research Journal*, 4(4), 324.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(5), 111-125.
- Letza, S.R. (1996). The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice. *Business Process Re-Engineering and Management Journal*, 2(3), 54-76.
- Levine, T.R. (2005). Confirmatory factor analysis and scale validation in communication research. *Communication Research Reports*, 22(4), 335-338.
- Li, X. ve Jia, Y. (2015). Characteristics Influence for Entrepreneurship Behavior Ability. *In International Conference on Education, Management, Commerce and Society (EMCS-15)*. Atlantis Press, 614-619.

- Liang, C.L. ve Dunn, P. (2011). Satisfaction or Business Savvy-Examining the Outcome of New Venture Creation with Respect to Entrepreneurs' Characteristics, Expectation, Optimism, Realism, and Pessimism. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(2), 97-116.
- Light, P. (2008). The Search For Social Entrepreneurship, The Brookings Institution, Washington, D.C.
- Link, A.N. ve Siegel, D.S. (2007). **Innovation, Entrepreneurship and Technological Change**. New York: Oxford University Press Inc.
- Lipsitz, L.A. (2012). Understanding health care as a complex system: the foundation for unintended consequences. *JAMA*, 308(3), 243-244.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(6), 295-309.
- Liu, Sandra S., Luo ve Xueming, Shi, Yi- Zheng (2002). Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367- 382.
- Liu, Y., Wei, Z. ve Xie, F. (2013). Do Women Directors improve firm Performance in China?. *Journal of Corporate Finance*.
- Long, W. (1983). The Meaning of Entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 8(2), 47-56.
- Luchsinger, V.P. ve Bagby, D.R. (1987). Entrepreneurship And Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, And Contrasts. *Sam Advanced Management Journal*, 52(3), 10-13.
- Luecke, R. (2010). **Performans Yönetimi**. (2. Baskı) (Çev. Aslı Özer). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Lumpkin G.T. ve Dess G.G. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. ve Schneider, D.R. (2009). Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(1), 47-69.
- Lussier, R.N. ve Pfeifer, S. (2001). A cross national prediction model for business success. *Journal of Small Business Management*, 30(3), 228-239.
- Luthans, F. (1973). **Organizational Behaviour** (7th. Edition). New York: Mc-Graw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, F. (1992). **Organizational Behavior** (6th. Edition). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W. ve Sugawara, H.M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.

- Macinko, J., Starfield, B. ve Shi, L. (2003). The Contribution of Primary Care Systems to Health Outcomes Within Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Countries, 1970-1998. *Health Services Research*, 38(3), 831-865.
- Mackay, A. (2005). A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard. Citeseer. Retrieved from, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.610.5327&rep=rep1&type=pdf>, (Erişim Tarihi: 13.12.2018).
- MacMillan, I.C. (1983). The politics of new venture management. *Harvard Business Review*, 61(6), 8-10.
- MacMillan, I.C., Block, Z. ve Narashima, P.N.S. (1986). Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered, and experience effects. *J. Bus. Venturing*, 1(2) 177-191.
- Madsen, D.O. ve Stenheim, T. (2014). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: Some preliminary evidence. *Problems and Perspectives in Management*, 12 (3), 81-90.
- Mahdiuona, R., Ghahramanib, M. ve Sharif Ali, R. (2010). Explanation of Organizational Citizenship Behavior with Personality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 178–184.
- Mair J., Robinson J. ve Hockerts K. (2006). Introduction. In: M. Johanna, J. Robinson & K. Hockerts (eds.), *Social Entrepreneurship* (pp. 1–13). New York: Palgrave Macmillan.
- Malgwi, A.A. ve Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *Journal of Economics and Finance*, 4(6), 1-10.
- Malhotra, N.K. (1996). **Marketing Research-An Applied Orientation**. Prentice-Hall International.

- Malina, A.M. ve Selto, F.H., (2004). Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models. **Management Accounting Research**, 15, 441-469.
- Malina, M.A. ve Selto, F.H. (2004). Choice and Change in Performance Measurement Models, *SSRN Electronic Journal*, 15(4), 441-469.
- Maliye Bakanlığı, (2004). Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin), Aralık, Ankara.
- Mamabolo, I. (2009). An Exploratory Study of Black Women in Executive Positions and Their Sense of Balance between Motherhood and Career. *Unpublished Master Thesis*. University Of The Witwatersrand School Of Human And Community Development Division Of Psychology. South Africa.
- Marangoz, M. (2008). **Girişimcilik**. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Marangoz, M. (2012). **Girişimcilik** (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayın Basım.
- Marsh, H.W., Balla, J.R. ve McDonald, R.P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410.
- Martin, B., McNally, J. ve Kay, M. (2013). Examining the Formation of Human Capital in Entrepreneurship: A Meta-Analysis of Entrepreneurship Education Outcomes, *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211-224.
- Maruyama, G.M. (1998). **Basics of structural equation modeling** (1st Edition). SAGE Publications, Inc.
- Massón-Guerra, José Luis ve Vendrell-Ferrero, Ferran (2008). Entrepreneurship Spillover and the determinants of Key Sectors for new business creation: An inter-sectorial approach. *Munich Personal RePEc Archive*, Universitat Autònoma de Barcelona, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/10748/> , (Erişim Tarihi: 15.09.2018).

- Matlay, H. (2004). E-Entrepreneurship and small E-Business Development: towards a Comparative Research Agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, 408–414.
- Matsuo, M. (2006). Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments. *Journal of Business Research*, 59, 242-250.
- Matthews, C.H. ve Moser, S.B. (1995). The Impact of Family Background and Gender on Interest in Small Firm Ownership: A Longitudinal Study. Skills for Success in Small and Medium Enterprises-**Proceedings of the International Council for Small Business 40th World Conference**. B. Gibson. Newcastle, Institute of Industrial Economics, University of Newcastle, 23: 245-262.
- Maydeu-Olivares, A., Fairchild, A.J. ve Hall, A.G. (2017). Goodness of fit in item factor analysis: Effect of the number of response alternatives. *Structural Equation Modeling*, 24(4), 495–505.
- Mbugi, J.K. (2015). Examining The Balanced Scorecard Approach To Measuring Performance of Five Star Hotels In Nairobi, Kenya. *Master Thesis*, The School Of Hospitality And Tourism Management Of Kenyatta University.
- McAdam, R. ve Walker, T. (2003). An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government. *Public Administration*, 81(4), 873-892.
- McClelland, D.C. (1961). **The Achieving Society**. Princeton: D.Van Nostrand Company Inc.
- McClelland, D.C. (1985). **Human Motivation**. Scott Foresman, Glenview, IL.
- McCrae, R.R. ve Costa P.T. (1997). Personality Trait Structure as Universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- McDonald, B. (2012). A Review of the Use of the Balanced Scorecard in Healthcare. **BMcD Consulting**.

- McGlynn, E.A., Asch, S.M., Adams, J., Keeseey, J., Hicks, J., DeCristofaro, A. ve Kerr, E.A. (2003). The quality of health care delivered to adults in the United States. *New England journal of medicine*, 348(26), 2635-2645.
- McGrath, R. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131.
- McGrath, R.G., Macmillan, I.C. ve Scheinberg, S. (1992). Elitists, risk takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and nonentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 115-135.
- McKee, M. ve Healy, J. (2002). **Hospitals in a Changing Europe**. Philadelphia: Open University Press.
- McMullen, J. ve Dimov, D. (2013). Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process. *Journal of Management Studies*, 1-32.
- Meliones, J. (2001). Saving money, saving lives. *Harvard Business Review*, 78, 57-62,
- Memili, E., Eddleston, K., Kellermanns, F., Zellweger, T. ve Barnett, T. (2010). The Critical Path To Family Firm Success Through Entrepreneurial Risk Taking and Image. *Journal of Family Business Strategy*, (1), 200-209.
- Memon, S.A. (2010). Focusing on Intrapreneurship: An Employee-Centred Approach. *Advances in Management*, 3(12), 32-37.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları** (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Micceri, T. (1989). The unicorn, the normal curve, and other improbable creatures. *Psychological Bulletin*, 105, 156-166.

- Michael, S.C. (2008). Entrepreneurship, Growth, ve Adam Smith. *Strategic Entrepreneurship Journal*, March, 287-289.
- Miles, J. ve Shevlin, M. (2007). A time and a place for incremental fit indices. *Personality and Individual Differences*, 42 (5), 869-74.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D. ve Toulouse, J.M. (1986). Chief executive personality and corporate Strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H. ve Cannella, A.A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Miner, J. B., Smith, N.R. ve Bracker, J.S. (1994). Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-up Data. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 627-630.
- Mische M.A. (2001). **Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., Patricia, P.M., Morse, E.A. ve Smith, J.B. (2002). Toward A Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking The People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.
- Mohammed, K. (2009). Review of literature of the balanced scor card and performance measurement. *Business and bulletin*, 1(1) , 40.

- Molina, C. ve Callahan, J.L. (2009). Fostering organizational performance. The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400.
- Moore, W.C., Petty, W.J., Palich, E.L ve Longenecker, G.J. (2008). **Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis** (14. edition). USA: South Western Cengage Learning.
- Moorthy, M.K., Tan, A., Choo, C., Wei, C.S., Tan, J., Ping, Y. ve Leong, T.K. (2012). A Study on Factors Affecting the Performance of SMEs in Malaysia. *Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4), 224-239.
- Moreno, A.M. ve Casillas, J.C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Morgan, C.T. (1991). **Introduction to Psychology** (8. Baskı), (Çev. Sibel Karataş vd.) Ankara: Meteksan.
- Morgan, T.C. (2011). **Psikolojiye Giriş** (Editörler: Sirel Karakaş ve Rükzan Eski). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Morris, M.H. (1998). **Entrepreneurial Intensity**. Westport, CT: Quorum Books.
- Morris, M.H. (1998). **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport: CA., Quorum Books.
- Morris, M.H. ve Paul, G.W. (1987). Innovation in Conservative and Entrepreneurship Firms. *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: What Triggers It?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(2), 59-71.
- Mort, G., Weerawardena, J. ve Carnegie, K. (2002). Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.

- Moullin, M. (2002). **Delivering Excellence in Health and Social Care**. Buckingham: Open University Press.
- Mueller, S.L. ve Thomas A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- Mulaik, S.A., James, L.R., Van Alstine, J., Bennet, N., Lind, S. ve Stilwell, C.D. (1989). Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-45.
- Murray, H.A. (1938). **Explorations in Personality**. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Musgrove, P., Zeramdini, R. ve Carrin, G. (2002). Basic Patterns in National Health Expenditure. *Bulletin of the World Health Organization*, 80, 134-146.
- Muzaffar, H. (2011). Dinamik Çevrede Girişimci Odaklılık, Dinamik Kabiliyetler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Müftüoğlu, T. (1993). **Girişimcilik**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). **Girişimcilik ve Kobi'ler**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Müftüoğlu, T., Akbulut, Y. ve Özsoy, A. (1996). Türkiye'de Girişimcilik Tarihi. **TOSYÖV Girişim**, 8, Kasım-Aralık.
- Naktiyok, A. (2004). **İç girişimcilik**. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. ve Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Naman, J.L. ve Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.

- Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J. ve Ndubisi, N.O. (2011). Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value. *Industrial Marketing Management*, 40, 336-45.
- Neal E.T. (2003). Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. School of Executive Education, Babson College, Babson Park, USA.
- Needleman, T. (2003). Customer satisfaction is supreme. *Internet World*, May 9, 6.
- Neely, A. (2008). Does The Balanced Scorecard Work: An Empirical Investigation'. *Research Paper Series-The Cranfield forum for the latest thinking in management research*, 1(8).
- Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, A.D. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What New?. *International Journal of Operations and Production Management*, 3(2), 205-228.
- Nelson, C.L. (1992). Bilingual writing for the monolingual reader: blowing up the canon. *World Englishes*, 11(2-3), 85–339.
- Neneh, B.N. (2011). The Impact Of Entrepreneurial Characteristics And Business Practices On The Long Term Survival Of Small And Medium Enterprises (SMEs). **Doctorate Thesis**, Department of Business Management, Faculty of Economic and Management Sciences University of the Free State, Bloemfontein-Republic of South Africa.
- Neuhauser, D. ve Andersen, R. (1972). Structural Comparative Studies of Hospitals. In: **Organization Researchon Health Institutions**, Ann Arbor: Institute for Social Research, The Univer-sity of Michigan.

- New Approaches to Economic Challenges (NAEC) (2009). Entrepreneurship Index 2004, Byggecentrum, Lautrupvang.
- Nicholls, A. (2010). Fair Trade: Towards an Economics of Virtue. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 241-255.
- Nicholls, J.G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.
- Nieman, G. ve Bennett, A. (2002). **Business Management: A value chain Approach**. Pretoria: Van Schaik.
- Nieman, G., Hough, J. ve Nieuwenhuizen, C. (2003). **Entrepreneurship: A South African Perspective** (1st edition). Pretoria: Van Schaik.
- Nieuwenhuizen, C. (2004). **Basics of Entrepreneurship**. Lansdowne-Cape Town: Juta Academic.
- Niven, P.R. (2002). **Balanced Scorecard, Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results**. London: Jhon Wiley and Sons Inc.
- Niven, P.R. (2003). **Balanced Scorecard Step By Step for government and nonprofit Agencies**. USA: John Wiley & Sons Press.
- Norburn, D. ve Birley, S. (1988). The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 9(3), 225-237.
- Nørreklit, H. (2003). The BSC: What is the score? A rhetorical analysis of the BSC'. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 591-619.
- Norton, P.D. (2000). Beware: The Unbalanced Scorecard. *Balanced Scorecard Report*, 2(2), 13-14.
- Nunnally, J.C. (1978). **Psychometric Theory** (Second Edition). McGraw-Hill.

- Nwachukwu, C.E., Zufan, P. ve Chládková, H. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, entrepreneurial leadership, and firm performance: A proposed model. *Business Trends*, 7(1), 3-16.
- Olaniran, O. (2016). Role Of Entrepreneurial Orientation On Performance Of Firms In The Nigerian Stock Exchange. Jomo Kenyatta University Of Agriculture And Technology, *Doctor Of Philosophy*, Nigerian.
- Olve, N.R. (1999). Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard. New Jersey: John wiley and sons.
- Oroko, H. (2009). Entrepreneurial personality, experiences and patronage factors influencing growth of micro-enterprises manufacturing metallic products at Kamukunji in Nairobi. **Unpublished Ph.D. Thesis**, Kenyatta University, Nairobi.
- Osborne, D. ve Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 302-304.
- Osoro, W.N (2012). Entrepreneurial Orientation effect on Business Performance of MediumEnterprises in ICT Sector in Nairobi. **Ph.D thesis**, Juja: JKUAT.
- Othman, M.N., Ghazali, E. ve Sung, Y.S. (2006). Graduate Versus Non-Graduate Entrepreneurs in Urban Malaysia: Some Insights into Entrepreneurial Personality, Company and Family Background Differences. *Journal for international business and entrepreneurship development*, 3(1), 57-76.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, (10), 363-382.
- Ottih, L.O. (2000). **Entrepreneuring: Towards Preparedness**. Port Harcourt: Pearl Publishers.

- Oyeni, O.J. ve Adeniji, A.A. (2010). Entrepreneur Psychological Traits And Performance: Implications For Nigerian Non-Oil Smes Exporting Companies. *Review of Economic and Business Studies (REBS)*, 3(2), 211-220.
- Özcan, C. (1997). Devlet Hastanelerinde TKY'nin Uygulanabilirliği, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü (Editör: Çoruh, M.). *Haberleşim Vakfı*. Ankara.
- Özdemir, M. (2001). Türkiye'de Hastaneler İçin Yeni Organizasyon Modeli İhtiyacı. *Yeni Türkiye Dergisi Sağlık Özel Sayısı II*, 7(40), 1276-1288.
- Özdevecioğlu, M. ve Karaca, M. (2015). **Girişimcilik ve Girişimci Kişilik: Kavram ve Uygulama**. Ankara: Eğitim Akademi Yayınevi.
- Özel Hastaneler Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarihi: 27.03.2002 Resmi Gazete Sayısı: 24708, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4854&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=%C3%B6zel%20hastane> (Erişim Tarihi: 17.10.2018).
- Özer, Ö. (2011). Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Özgüven, İ.E. (2003). **Endüstri Psikolojisi**. Ankara: Sistem Ofset.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları.
- Özkan, A. (2003). Hastane İşletmelerinde Maliyetleme Yaklaşımları. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(2), 113-130.
- Özsoy, E. ve Gültekin, Y. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.

- Öztürk, İ. (2008). **Girişimcilik Raporu**. İstanbul: İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Yayınları.
- Öztürk, Ü. (2009). **Performans Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Pandey, J. ve Tewary, N.B. (1979). Locus of Control and Achievement Values of Entrepreneurs. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 107-111.
- Papenhausen, C. ve Einstein, W. (2006). Implementing the balanced scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence J*, 10 (3), 15-22.
- Paranjape, B., Rossiter, M. ve Pantano, V. (2006). Performance measurement systems: Successes, failures and future-a review'. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 4-14.
- Parker, S.C. (2004). **Economics of Self-Employment and Entrepreneurship**. West Nyack: Cambridge University Press.
- Parker, S.C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26, 19–34.
- Parker, S.K. (2007). That is my Job: How Employees' Role Orientation Affects Their Job Performance. *Human Relations*, 60(3), 403-434.
- Parrish, B.D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design, *Journal of Business Venturing*, 25, 510-523.
- Peak, W.O. ve Marshall, M. (2009). Does Experience Determine Performance? A Meta Analysis on the Experience-Performance Relationship. **Agricultural and Applied Economics Association 2009 AAEA & ACCI Joint Annual Meeting**, Milwaukee: Wisconsin.
- Pearson, C.A.L. ve Chatterjee, S.R. (2001). Perceived societal values of Indian managers: Some empirical evidence of responses to economic reform. *International Journal of Social Economics*, 28(4), 368-379.

- Pendergast, W.R. (2003). Entrepreneurial Contexts and Traits of Entrepreneurs. ECI Conference on Teaching Entrepreneurship to Engineering Students.
- Penney, L.M., David, E. ve Witt, L.A. (2011). A Review of Personality and Performance: Identifying Boundaries, Contingencies, and Future Research Directions. *Human Resource Management Review*, 21, 297–310.
- Pervin, L.A. ve John, O.P. (2001). **Personality, Theory and Research** (Eighth Edition). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Peters, M., Cressy, R.C. ve Storey, D.J. (1999). **The Economic Impact of Ageing on Entrepreneurship and SMEs**. Warwick Business School/EIM, Warwick/Zoetermeer.
- Phares, E.J. (1991). **Introduction to psychology**. (3rd. ed.) New York: Harper Collins Publishers.
- Pickering, A.D. ve Gray, J.A. (2001). Dopamine, appetitive reinforcement, and the neuropsychology of human learning: an individual differences approach. In A. Elias & A. Angleitner (Eds.). *Advances in individual differences research*. Lengerich, Germany: PABST Science Publishers, (pp. 113-149).
- Pillis, E. ve Reardon, K.K. (2007). The Influence Of Personality Traits And Persuasive Messages On Entrepreneurial Intention A Cross-Cultural Comparison. *Career Development International*, 12(4), 382-396.
- Pinchot, G. (1985). **Intrapreneuring**. New York: Harper & Row.
- Pinchot, G. (1985). **Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become entrepreneur**. New York, NY: Harper and Row Publishers.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row.

- Pinchot, G. (1985). **Intrapreneuring: Why You Dont Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**. New York: Harper & Row.
- Pinchot, G. (2010). The Pinchot Perspective. In Search of a Future Worth Living. Available: <http://www.pinchot.com/2010/01/back-to-intrapreneuring.html>, (Erişim Tarihi: 17.01.2019).
- Pinchot, G. ve Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook of business innovation*, San Francisco: Berrett-Koehler Publication.
- Pinchot, G. ve Pinchot, E. (1978). *Intra-Corporate Entrepreneurship*, Tarrytown School for Entrepreneurs.
- Pineno, C.J. (2002). The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model To Health Care Management. *Journal of Health Care Management*, 28(4), 69-80.
- Pintrich, P.R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95, 667-686.
- Pitt, L., Caruana, A. ve Berthon, P.R. (1996). Market orientation and business performance: Some European evidence. *International Marketing Review*, 13(1), 5-18.
- Pitt, M. ve Tucker, M. (2008). Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation??. *Property Management*, 26(4), 241-254.
- Plsek, P. (2001). Redesigning health care with insights from the science of complex adaptive systems. Crossing the quality chasm: A new health system for the 21st century, 309-322.
- Poon, J.M.L ve Aiunddin, R.A. (2006). Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *International Small Business Journal*, 24(1), 61-82.

- Popova, V. ve Sharpanskykh, A. (2010). Modeling organizational performance indicators. *Information systems*, 35(4), 505-527.
- Potthof, S.O., Ison, D., Thompson, N. ve Kissner, M. (1999). Long-term care management: a balanced performance measurement system. *J Strat Perf Measurement*, 31, 16–22.
- Punniyamoorthy, M. ve Murali, R. (2008). Balanced scorecard for the balanced scorecard: A benchmarking tool. *Benchmarking Journal*, 15(4), 420-443.
- Radipere, N.S. (2012). *An Analysis of Local and Immigrant Entrepreneurship in the South African Small Enterprise Sector (Gauteng Province)*. Doctorate Thesis, University of South Africa.
- Ramachandran, K. (2003). Customer Dissatisfaction as a Source of Entrepreneurial Opportunity. *Nanyang Business Review*, 2(2), 21-38.
- Ramachandran, K., Devarajan, T.P. ve Ray, S. (2006). Corporate Entrepreneurship: How?. *Vikalpa*, 31(1), 85-97.
- Ramachandran, K., Devarajan, T.P. ve Ray, S. (2006). Corporate Entrepreneurship: How?. *VIKALPA Journal*, 31(1), 84-97.
- Rasheed, S.H ve Rasheed, Y.B. (2006). Developing Entrepreneurial Characteristics in Minority Youth: The Effects of Education and Enterprise Experience. In Galbraith, C.S. (ed.) **Ethnic Entrepreneurship: Structure and Process**. International Research in the Business Disciplines, 4, 261-277.
- Rauch, A. ve Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings (C.L. Cooper, I.T. Robertson, Eds.). *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, Chichester: Wiley, 101-141.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G.A. (2008). **An Introduction to Applied Multivariate Analysis**. Routledge Taylor & Francis Group, New York and London.

- Razak R.A. (2011). Entrepreneurial Orientation as a Universal Remedy for the Receding Productivity in Malaysian Small and Medium Enterprises: A Theoretical Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 249-257.
- Reynolds, P.D., Hay, M. ve Camp, S.M. (1999). **Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report**. Babson College, London Business School and the Kauffman Center for entrepreneurial leadership.
- Rezaei, J., Ortt, R. ve Scholten, V. (2013). An Improved Fuzzy Preference Programming to Evaluate Entrepreneurship Orientation. *Applied Soft Computing*, 13, 2749–2758.
- Rigby, D. ve Bilodeau, B. (2009) Management tools and trends 2009. Bain and Company.
- Rigby, D. ve Bilodeau, B. (2013). Management Tools and Trends 2013. London: Bain & Company.
- Ripsas, S. (1998). Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 10, 103-115.
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecard in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 44-59.
- Robb, A. (2002). Entrepreneurial performance by women and minorities: the case of new firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(4), 383-397.
- Robbins, S.P. (2001). **Organizational Behavior** (9th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). **Organizational Behavior** (13th Edition) New Jersey: Pearson.

- Robert, L. ve Wainer, H. (1996). Managing The Influence Of Dif From Big Items: The 1988 Advanced Placement History Test As An Example. *ETS Research Report Series*, 2 (28).
- Roberts, P. ve Colwell, A. (2001). Moving the Environment to Centre Stage: A New Approach to Planning and Development at European and Regional Levels, *Local Environment*, 6(4), 421-437.
- Robinson, C.J., Villers, M.S., Johnson, D.D. ve Simpson, K.N. (2010). Timing of elective repeat cesarean delivery at term and neonatal outcomes: a cost analysis. *American journal of obstetrics and gynecology*, 202(6), 632-642.
- Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In: J.bMair, J. Robinson & K. Hockerts (eds.), *Social Entrepreneurship* (pp. 95–120). New York: Palgrave Macmillan.
- Robinson, J.P., Shaver, P.R. ve Wrightsman, L.S. (1991). Criteria for Scale Selection and Evaluation in J. P. Robinson, P. R. Shaver and L. S. Wrightsman (Eds.), **Measures of Personality and Social Psychological Attitudes**, San Diego: Academic Press.
- Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C. ve Hunt, H.K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, 13-31.
- Rogers, E.W. ve Wright, P.M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Rose, R.C., Kumar, N. ve Yen, L.L. (2006). The Dynamics of Entrepreneurs' Success Factors in Influencing Venture Growth. *The Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2(2).

- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal vs external control of reinforcement. *Psychological Monograph*, 80, 1-28.
- Rouse, W.B. (2008). Health care as a complex adaptive system: implications for design and management. *Bridge-Washington-National Academy of Engineering*, 38(1), 17, <https://doi.org/10.1177/1538574411407082>.
- Rouse, W.B. ve Serban, N. (2014). *Understanding and Managing the Complexity of Healthcare*. Cambridge, US: The MIT Press, 2014. ProQuest ebrary. Web. 28 October 2016, The MIT Press. All rights reserved. Engineering Systems.
- Rubino, L. ve Freshman, B. (2005). Developing Entrepreneurial Competencies in the Healthcare Management Undergraduate Classroom. *Journal of Health Administration Education*, 22(4), 399-416.
- Rummler, G.A. ve Brache, A.P. (1995). **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Russell, R.D. (1999). Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 65-84.
- Russell, R.D. ve Russell, C.J. (1992). An examination of effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*. 18(4), 639-656.
- Rwigema, H. ve Venter, R. (2004). **Advanced entrepreneurship**. Southern Africa-Cape Town: Oxford University Press.
- Ryckman, R. (1982). **Theories of personality**. (2nd/ed.) Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Basım-Yayım ve Dağıtım.

Sadler-Smith, E., Spicer, D.P. ve Chaston, L. (2001). Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. *Long Range Planning*, 34, 139-158.

Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun; <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.224.pdf> (Erişim Tarihi: 02.10.2018).

Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Sağlık Bakanlığı Yönergesi; http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&id=240 (Erişim Tarihi: 02.10.2018).

Sajilan, S., Ul Hadi, N. ve Tehseen, S. (2015). Impact of Entrepreneur's Demographic Characteristics and Personal Characteristics on Firm's Performance Under the Mediating Role of Entrepreneur Orientation. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(2), 36-52.

Salavou, H. (2002). Profitability in market-oriented SMEs: does product innovation matter?. *European Journal of Innovation Management*, 5(3),164-171.

Salgado, J.F., Viswesvaran C. ve Ones, D.S. (2001). Predictors Used for Personnel Selection: An Overview of Constructs, Methods and Techniques, In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Ed.), **Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology**, London: SAGE Publication, 165-199.

Sambu, F.K. ve Kihara, N.P. (2015). Entrepreneurial Characteristics and Performance of Learning Institutions an Empirical Evidence from Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(8), 140-155.

Sandhu, S.M., Sidique, F.S. ve Riaz, S. (2011). Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination among Malaysian postgraduate students. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 17(4), 428-449.

- Sanlı, M. ve Şahsüvar A. (2005). Girişimciler için İş Planı Rehberi. KTSO-Tügidem Girişimcilik Okulu Yayını, Ankara, https://www.byclb.com/girisimcilik/Girisimciler_icin_is_plani_rehberi.pdf, (Erişim Tarihi: 07.11.2018).
- Santiago, J.M. (1999). Use of the balanced scorecard to improve the quality of behavioral health care. *Psychiatr Serv*, 50(12), 1571–1576.
- Santos, P.S., Belton, V. ve Howick, S. (2002). Adding Value to Performance Measurement by Using System Dynamics and Multicriteria Analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1246-1272.
- Sarasvathy, S.D. ve Dew, N. (2005). Entrepreneurial Logics For A Technology of Foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 385-406.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 527-548.
- Sarkar, S. (2007). **Innovation Market Archetypes and Outcome: An Integrated Framework**, New York: Physica-Verlag Heidelberg.
- Sarwoko, E., Surachman, A. ve Hadiwidjojo, D. (2013). Entrepreneurial characteristics and competency as determinants of business performance in SMEs. *Journal of Business and Management*, 7(3), 31-38.
- Sathe, V. (1988). From Surface to Deep Entrepreneurship. *Human Resource Management*, 27(4), 389-411.
- Sathe, V. (2003). **Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Saucier, G. ve Goldberg, L.R. (1996). The language of personality: Lexical perspectives on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), **The five-factor model of personality: Theoretical perspectives** (pp. 21-50). New York, NY, US: Guilford Press.

- Scarlat, C., Rozell, E.J. ve Scroggins, W.A. (2011). Characteristics of the Romanian Entrepreneurial Prototype. *Revista de Management Comparat International/Review of International Comparative Management*, 12(1), 84-96.
- Schaltegger, S. (2002). A framework for ecopreneurship. Leading bioneers and environmental managers to ecopreneurship, *Greener Management International*, 38, 45-58.
- Schaper, M. (2002). The essence of eco-entrepreneurship. *Greener Management International*, 38, 26-30.
- Schaper, M. (ed.) (2010). **Making Entrepreneurs: Developing sustainable Entrepreneurship** (second edition), Gower: Farnham.
- Schere, J. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 42, 404-408.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Schiller, B.R. ve Crewson, P.E. (1997). Entrepreneurial Origins: A Longitudinal Inquiry. *Economic Inquiry*, 35, 523-531.
- Schmitter, C.P. ve Alexandre H.T. (2004). The Future of Democracy in Europe: Trends, Analyses and Reforms. Belgium: Council of Europe, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2008/408339/IPOL-AFCO_NT\(2008\)408339_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2008/408339/IPOL-AFCO_NT(2008)408339_EN.pdf), (Erişim Tarihi: 25.08.2018).
- Schneider, K.J., Pierson, J.F. ve Bugental, J.F.T. (2015). **Handbook of humanistic psychology** (2nd ed.), Los Angeles: Sage.
- Schulz, R. (1976). **Management of Hospitals**. New York: McGraw Hill Inc.

- Schulz, R. ve Johnson, A.C. (1983). **Management of Hospitals** (2nd edition). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Schulze, W.S., Dino, R.N. ve Lubatkin, M.H. (2003). Toward a Theory of Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2004). **A beginner's guide to structural equation modeling** (2nd Edition). Mahwah, New Jersey, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schumpeter, J. (1934). **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schumpeter, J.A. (1934). **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1961). **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**. New York: Oxford University Press.
- Schwartz, R.G. ve Teach, R.D. (2000). A Model of Opportunity Recognition and Exploitation: An Empirical Study of Incubator Firms. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(2), 93-107.
- Sciascia, S. ve De Vita, R. (2004). The Development of Entrepreneurship Research Liuc Papers, Serie Economiaaziendale, 146 (19), 1-37, <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/146.pdf> (Erişim Tarihi: 15.09.2018).
- Seçim, H. (1991). Hastane Yönetim ve Organizasyonu-Türkiye'de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 6-27.
- Sekaran, U., (2003). Research methods for business. John Wiley & Sons.
- Sexton, D.L. ve Bowman, N. (1985). The Entrepreneur: A Capable Executive And More. *Journal Of Business Venturing*, 1(1), 129-140.

- Shadbolt, N.M., Beeby, N., Brier, B. ve Gardner J.W.G. (2003). A critique of the use of the balanced scorecard in multi-enterprise family farm businesses. *Proceedings of the 14th International Farm Management Congress*, Perth, Australia.
- Shahzad, S.A. (2010). Impact of Heads Decision Making Managerial Skill on Students Academic Achievement Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research In Business*, 2(6), 399-341.
- Shane, S. (2003). **A General Theory of Entrepreneurship**. UK: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S., Locke, E.A. ve Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13 (2), 257-279.
- Shane, S.A. ve Eckhardt, J.T. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 333-349.
- Shanthakumar, D.K. (1992). *Attitudinal characteristics of male and female entrepreneurs in India and a comparison with American entrepreneurs*. Brigham Youth University, UT, (dissertation).
- Shapiro, A. (1975). *Entrepreneurship and Economic Development*, Project ISEED.
- Sharma, B. (1999). Distinguishing the best from the rest. *Journal of Comparative International Management*, 2(1), 3-8.
- Shaver, K.G. ve Scott, L.R. (1991). Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 23-45.
- Shaw, C. (2003). *How Can Hospital Performance Be Measured and Monitored?*. WHO Regional Office for Europe's Health Evidence Network (HEN), 1-17.

- Shenghelia, B. (2003). Beyond access and utilization: defining and measuring health system coverage. In: Murray CJL, Evans DB, eds. Health systems performance assessment: debates, methods and empiricism. Geneva, **World Health Organization**, 221-235.
- Shere, J. (1982). **Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers**. New York: Academy of Management Best Paper Proceedings.
- Short, J., Moss, T. ve Lumpkin, G. (2009). Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161-194.
- Short, J., Payne, T., Brigham, K., Lumpkin, G. ve Broberg, C. (2009). Family Firms and Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms. *Family Business Review*, 22(1), 9-24.
- Shortell, M. ve Kluzny, A.D. (1997). **Essentials of Health Care Management**. USA: Delmar Publishers.
- Silvester, J., Anderson, N.R. ve Mohamed, A.R. (2002). Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 59-76.
- Sim, K.L. ve Koh, H.C. (2001). Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 18-26.
- Sinclair, D. ve Zairi, M. (1996). Assessing the effectiveness of performance measurement systems: A case study. *Total Quality Management*, 7, 367-378.
- Sinha, A. (2006). Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 11, 71-81.
- Sinha, N. ve Srivastava, K.B.L. (2013). Association of Personality, Work Values and Socio-cultural Factors with Intrapreneurial Orientation. *The Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 97-113.

- Sinkula J.M., Baker, W.E. ve Noordewier, T.A. (1997). Frame Work for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of Academy Marketing Science*, 25 (4), 305- 318.
- Širec, K. ve Močnik, D. (2010). How Entrepreneurs' Personal Characteristics Affect Smes' Growth. Izvirni Znanstveni Članki-Original Scientific Papers, 1(2), 3-12.
- Sirmon, D.G. ve Hitt, M.A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Slack, N., Chambers, S. ve Johnston, R. (2007). **Operations Management** (5^a Ed.), Harlow: Pearson Education Limited.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1993). Product-market strategy and performance: An analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51.
- Smart, D.T. ve Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organization performance. *Journal of Applied Business Research*, 10, 28-38.
- Smidt, R.K., Levine, D.M. ve Ramsey, P.P. (2001). **Applied Statistics**. Prentice Hall.
- Smith, D.P. (2013). Characteristics of Innovative Entrepreneurs: An Analysis at the Level of the Individual, the Firm, and the Business Environment. *New Visions for Public Affairs*, 5, 25-39.
- Smith, T.W. ve Williams P.G. (1992). Personality and Health: Advantages and Limitations of the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 60(2), 395-423.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10, 196-205.

- Solymossy, E. (1998). *Entrepreneurial Dimensions: The Relationship of Individual, Venture, and Environmental Factors to Success*. Department of Marketing and Policy, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, (dissertation).
- Somer, O. (1998). Türkçe’de Kişilik Özelliğini Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 17-32.
- Sommer, K.L. ve Baumeister, R.F. (2002). Self-evaluation, persistence, and performance following implicit rejection: the role of trait self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(1), 926-938.
- Song, J.H. (2011). Team Performance Improvement: Mediating Roles of Employee Job Autonomy and Quality of Team Leader-Member Relations in Supportive Organizations in the Korean Business Context. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 55-76.
- Soriano, D.R. ve Huarng, Kun-Huang. (2013). Innovation and Entrepreneurship in Knowledge Industries. *Journal of Business Research*, 66, 1964-1969.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Litaratür Taraması. *Çimento İşveren Dergisi*, 22 (1), 4-18.
- Soysekerci, S. ve Akatay, A. (2004). Shifts In Entrepreneurship Paradigms and Profile Axes In Entrepreneurship. *Turkish Journal of Social Research*, 8(2), 63-77.
- Spector, P. (1988). Development of The Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Staw, B.M. (1991). **Psychological dimensions of organisational behaviour**. Sydney: MacMillan.
- Stevens, J. (2002). **Applied multivariate statistics for the social sciences** (4th Edition). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

- Stevenson, H. ve Jarillo, C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stevenson, H.H. (1995). We Create Entrepreneurs. *Success* 42, no. 7.
- Stevenson, H.H. ve Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Stevenson, H.H. ve Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stevenson, H.H. ve David E.G. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April, 85-94.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J. ve Grousbeck, H.I. (1998). **New Business Ventures and the Entrepreneur**, Homewood, IL: Irwin.
- Steward, W.H., Carland, J.C., Carland, J.W., Watson, W.E. ve Sweo, R. (2003). Entrepreneurial dispositions and goal orientations: a comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 27-46.
- Stewart, W.H. ve Roth, P.L. (2007). A Meta Analysis of Achievement Motivation Differences Between Entrepreneurs and Managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401-421.
- Storey, D.J. (1994). **Understanding the small business sector**. London-Boston: International Thomson business press.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. ve Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms-Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.
- Suwachananont, P. ve Apibunyopas, P. (2016). Entrepreneurship And Firm Performance In Small And Medium Restaurants. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(8), ISSN: 2394-7926.

- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Sürmen, S. (1991). Hastaneler, Rehabilitasyon Merkezleri, Sağlık İstasyonları. İstanbul: İ.T.Ü. Çevre ve Şehircilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Swanson, L.A. ve Zhang, D.D. (2010). The Social Entrepreneurship Zone. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2), 71-88.
- Switzer, L.N. ve Huang, Y. (2007). How does human capital affect the performance of small and mid-cap mutual funds?. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 666-681.
- Şencan, H. (2005). **Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Şimşek, Ö.F. (2007). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**. Ankara: Ekinox Yayınları.
- T.C. Sağlık Bakanlığı, Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı ve Temel Sağlık Hizmetleri Kasım 2002–2008, <http://sbu.saglik.gov.tr/ekutuphane/kitaplar/tsdp.pdf> (Erişim Tarihi: 20.12.2017).
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2001). **Using Multivariate Statistics** (4th Edition), Boston: Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2007). **Using Multivariate Statistics** (Fourth Edition). MA: Allyn and Bacon, Inc.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). **Using Multivariate Statistics** (sixth edition). Boston: Pearson.
- Tabak, A., Erkuş, A. ve Meydan, C.H. (2010). Denetim odağı ve yenilikçi birey davranışları arasındaki ilişkiler: Belirsizliğe tolerans ve risk almanın aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 159-176.

- Tajeddini, K. (2010). Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland. *Tourism Management*, (31). 221-231.
- Tanahashi, T. (1978). Health services coverage and its evaluation. *Bulletin of the World Health Organization*, 56, 295-303.
- Tang, J. ve Tang, Z. (2007). The relationship of achievement motivation and risk taking propensity to new venture performance: a test of the moderating effect of entrepreneurial munificence. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(4), 450-472.
- Tang, Z., Kreiser, P.M., Marino, L. ve Weaver, K.M. (2010). Exploring proactiveness as a moderator in the process of perceiving industrial munificence: a field study of SMEs in four countries. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 97-115.
- Tatar, M. (1994). Sağlık Hizmetlerinde Ekonomik Değerlendirme Yöntemleri. *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, Sayı 4.
- Tekeli, B. (2003). Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tekin, M. (1998). **Girişimcilik Kendi İşini Kurma ve İşletme**. İstanbul: Konya Yayınevi.
- Temel, T. (2003). Özel Hastaneler Sektör Profili, *İstanbul Ticaret Odası*.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 1-16.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, M. (2009). **Sağlık İşletmeleri Yönetimi** (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

- Teoh, H.Y ve Foo, S.L. (1997). Moderating effects of tolerance of ambiguity and risk taking propensity on the role conflict perceived performance relationship: evidence from Singaporean entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12, 67-81.
- Thapa, A., Thulaseedharan, A., Goswami, A. ve Joshi, P.L. (2008). Determinants of Stress Entrepreneurial Success. *Journal of Nepalese Business Studies*, (1).
- Thomas, A.S. ve Mueller, S.L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 287-301.
- Thompson, J.L. (1999). A Strategic Perspective of Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 5(6), 279-296.
- Thompson, N., Kiefer, K. ve York, J.G. (2011). Distinctions not dichotomies: Exploring social, sustainable and environmental entrepreneurship, Social and Sustainable Entrepreneurship: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 13, 201-229.
- Thyil, V. (2005). What Exactly Is Entrepreneurial Spirit? A Conceptual Framework And Empirical Evidence. Graduate School of Management, La Trobe University, https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2276_THYIL_AND_DURDEN.PDF, (Erişim Tarihi: 01.11.2018).
- Tikici, M. ve Aksoy, A. (2009). **Girişimcilik ve Küçük İşletmeler**. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tilley, F. ve Parrish, B. (2006). From poles to wholes: facilitating an integrated approach to sustainable entrepreneurship, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2(4), 281-294.
- Timmons, J., Smollen, L. ve Dingee, A. (1985). **New venture creation: A guide to entrepreneurship**. Hamate Ill: Irwin.

- Timmons, J.A. (1978). Characteristics and Role Demands Of Entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 3(1), 5-17.
- Timmons, J.A. (1994). **New Venture Creation: Entrepreneurship for The 21. Century** (Fourth Edition), Burr Ridge, IL: Irwin Pres.
- Timmons, J.A., Spinelli, S. ve Ensign, P. (2010). **New venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century** (Canadian Edition). Canada: McGraw-Hill Ryerson.
- Tok, N., Seer, A., K Davran, M., obanođlu, F. ve zalp, B. (2014). Ziraat Fakóltesi Son Sınıf ğrencilerinde Girişimcilik zellikleri, Algısı Ve Eğilimi: ukurova ve Adnan Menderes niversitesi rneđi. *Muđla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1277-1286.
- Top, S. (2012). **Girişimcilik Keşif Süreci** (2. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tu, P.A. ve Diem, N.H. (2016). Entrepreneurial characteristics and private firm performance in the Mekong river Delta. *Can Tho University Journal of Science*, 3, 38-48.
- TÜSİAD (2002). **Türkiye’de Girişimcilik**. Ankara: TÜSİAD Yayınları.
- Ullman, J.B. (2001). Structural equation modeling. In: B.G. Tabachnick, & L.S. Fidell (Eds.), **Using multivariate statistics**. Boston, MA: Pearson Education.
- Utsch, A., Rauch, A., Rothfu, R. ve Frese, M. (1999). Who Becomes a Small Scale Entrepreneur in a Post-Socialist Environment: on The Differences Between Entrepreneurs and Managers in East Germany. *Journal of Small Business Management*, 37 (3), 31-42.
- Uygun M., Mete, S. ve Güner, E. (2012). Genç girişimci adayların girişimcilik eğilimi ve girişimcilik özellikleri arasındaki ilişkiler. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 145-156.

- Van der Sluis, J., Van Praag, M. ve Wim Vijverberg, (2008). Education and Entrepreneurship Selection and Performance: A review of the empirical literature. *Journal of Economic Surveys*, 22, 795-841.
- Vanesaar, V., Liiv, S., Liiv, I. ve Pihlak, M. (2008). Entrepreneurial Competence and the Personal Traits of an Entrepreneur: Analysis on the Basis of Students' Selfevaluation. **Proceedings of the 5th International Scientific Conference 'Business and Management**, 454-460.
- Venkatraman, N. (1997). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35, 942-962.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Verheul, I., Wennerkers, S., Audrestch, D. ve Thurik, R. (2001). An Electric Thoery of Entrepreneurship: Policies, Institution and culture. *Research Report*, 0012, Zoetermeer.
- Verweire, K. ve Van den Berghe, L. (2004). Integrated performance management: New hype or new paradigm?, Integrated performance management: A guide to strategy implementation (Ed: K. Verweire, ve L. Van den Berghe). London: Sage.
- Voelpel, S.C., Leibold, M. ve Eckhoff, R.A. (2006). The tyranny of the BSC in the innovation economy'. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43-60.
- Wakkee, I., Elfring, T. ve Monaghan, S. (2010). Creating Entrepreneurial Employees in Traditional Service Sectors The Role Of Coaching And Self Efficacy. *International Entrepreneurship Management*, (6), 1-21.
- Walker, B.K. ve Dunn, L.M. (2006). Improving Hospital Performance and Productivity with The Balanced Scorecard. *American Healthcare Management Journal*, 2, 85-110.

- Walker, G. ve Macdonald, R. (2001). Designing and implementing an HR scorecard. *Human Resource Management*, 40(4), 365-377.
- Walley, E.E. ve Taylor, D.W. (2002). Opportunists, Champions, Mavericks...?. *Greener Management International*, (38), 31-43.
- Walstad, W. ve Kourilsky, M.L. (1998). Entrepreneurial Attitudes and knowledge of black youth. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(2), 5-18.
- Wang, C.K. ve Wong, P. (2004). Entrepreneurial Interest of University Students in Singapore. *Technovation*, 24 (1), 163-172.
- Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Watson, J. (2001). Examining the impact on performance of demographic differences between male and female controlled SMEs. *Small Enterprise Research*, 9(2), 55-70.
- Webb, J. (2003). **Putting Management Back into Performance Management**. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Weerawardena, J. ve Sullivan M.G. (2001). Learning, Innovation and Competitive Advantage in Not-for-Profit Aged Care Marketing: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(3), 53-73.
- Welz, S. (2007). *Balanced Scorecard and Sales Organisation-Chances and Risks*. Germany: GRIN Verlag.
- Werner, C. ve Schermelleh-Engel, K. (2009). *Structural Equation Modeling: Advantages, Challenges, and Problems*. Goethe University, Frankfurt (14).
- Westerberg, M. ve Wincent, J. (2008). CEO characteristics and management control. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 20(1), 37-60.

- Westerberg, M., Singh, J. ve Hackner, E. (1997). Does the CEO matter?. *Scandanavian Journal of Management*, 13, 251-270.
- Westhead, P., Wright, M. ve Mcelwee, G. (2011). **Entrepreneurship: Perspectives and Cases**. Essex: Pearson Education Ltd., 391-405.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D.F. ve Summers, G. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8 (1), 84-136.
- Wholey, J.S. (1999). Performance-Based Management: Responding to the Challenges. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 288-307.
- Wickham, P.A. (2001). **Strategic Entrepreneurship**. Harlow: Prentice Hall.
- Wickham, P.A. (2001). **Strategic Entrepreneurship**. UK: Financial Times-Prentice Hall.
- Wickham, P.A. (2006). **Strategic Entrepreneurship** (4. Edition). Financial Times/Prentice Hall.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 37-48.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Wilkinson, D. (2006). **The Ambiguity Advantage: What great leaders are great at**. London: Palgrave Macmillan.
- Willebrands, D., Lammers, J. ve Hartog, J. (2012) A successful businessman is not a gambler: risk attitude and business performance among small enterprises in Nigeria. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 342-354.
- Williams, A.J. (1987). The Characteristics and Performance of Small Business in Australia (1973 to 1985): A Study of the Characteristics of Australian Small

Business Ventures and their Owner Managers, and a Longitudinal Investigation of their Economic Performance"; Newcastle.

Willis, R., Webb, M. ve Wilsdon, J. (2007). *The Disrupters: Lessons for Low-Carbon Innovation from the New Wave of Environmental Pioneers*, London: NESTA.

Wilson, F., Kickul, J. ve Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(3), 387-406.

Woldie, A., Leighton, P. ve Adesua, A. (2008). Factors Influencing Small and Medium Enterprises (SMEs): an exploratory study of owner/manager and firm characteristics. *Banks and Bank Systems*, 3(3)

Wolk, A.M. (2008). *Advancing Social Entrepreneurship: Recommendations for Policy Makers and Government Agencies*: The Aspen Institute.

Wolper, F.L. ve Pena J.P. (1995). *History of Hospitals* In Wolper, L.F (Ed) **Health Care Administration: Principles, Practices, Structures and Delivery**, Maryland Aspen Publications.

World Health Organisation (1994). *The report of WHO, A Review of Determinants of Hospital Performance (Hospital Advisory Group Meeting)*, Geneva.

World Health Organization (1965). *European Symposium On the Estimation of Hospital Bed Requirements*, Copenhagen.

World Health Organization (2000). *World Health Report 2000: Health Systems-Improving Performance*. Geneva, Switzerland.

World Health Organization (2002). *The World Health Report 2002: reducing risks, promoting healthy life*. World Health Organization.

Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği 2016. Yayımlandığı R. Gazetenin Tarihi: 13.1.1983, No: 17927 Mük. Yayımlandığı Düsturun Tertibi: 5, Cilt:

22, S. 2889,
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.85319&MevzuatIli ski=0&sourceXmlSearch=yatakl%C4%B1%20tedav> (Erişim Tarihi: 04.10.2018).

Yavas, U. ve Romanova, N. (2005). Assessing performance of multihospital organizations: A measurement approach. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(3), 193-203.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.

Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*, 150, Ocak-Haziran, 122-132.

Young J.P. (1968). A Conceptual Framework for Hospital Administrative Decision Systems. *Health Services Research*, 3(2), 79-95.

Yörüker, S., Karabeyli, L., Kaya, S. ve Özeren, B. (2003). Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Ankara.

Yüksel, Ö. (2006). **Davranış Bilimleri**. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zahra, S.A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique & Extension. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(4), 5-21.

Zahra, S.A. (2007). Contextualizing Theory Building in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Venturing*, 22, 443-452.

Zahra, S.A. ve Garvis, D.M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*. 15(5-6), 469-492.

- Zahra, S.A. ve Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationships: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S.A., Kuratko, D.F. ve Jennings, D.F. (1999). Guest Editorial: Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 5-10.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. ve Huse, M. (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.
- Zahra, S.A., Nielsen, A.P. ve Bogner, W.C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169-189.
- Zaim, S. (2002). Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 3(12), 189-201.
- Zangwill, O.L. (2009). **Modern Psikolojinin Gelişimi** (Çev. Y. Akpınar). İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Zel, U. (2001). **Kişilik ve Liderlik** (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zellweger, T. ve Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84.
- Zelman, N.W., Pink, G.H. ve Matthias, C.B. (2003). Use of the Balanced Scorecard in Health Care. *Journal of Health Care Finance*, 29(4), 1-16.
- Zhang, D. ve Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 82-103.

Zhao, H. ve Seibert, S.E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.

Zhao, H., Seibert, S.E. ve Lumpkin, G.T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(2), 381-404.

Zhou K.Z., Yim C.K.B. ve Tse D.K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60.

Zikmund, W.G. (2000). **Exploring marketing research** (7th Edition), Dryden Press.

EKLER (Anket Formu):



**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
SAĞLIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ**

ARAŞTIRMA ANKETİ

ANKET FORMU

SAĞLIK PROFESYONELLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN HASTANELERİN KURUMSAL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL HASTANELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sayın Yönetici;

İlginize sunulan bu anket çalışması, sağlık yöneticilerinin girişimci kişilik özelliklerinin hastanelerin kurumsal performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yürütülen bir doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Anket formunda belirtilen ifadelere katılım derecenizi belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşabilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmada elde edilen veriler tamamen bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup arzu etmeniz halinde araştırma sonuçları siz değerli katılımcılarla paylaşılacaktır. Tüm kimlik ve hastane bilgileriniz gizli tutulacaktır. Göstereceğiniz ilgi için çok teşekkür ederiz.

ASAĞIDAKİ İFADELERE KATILIM DERECEİNİZİ 1'DEN 5. DERECEYE GÖRE BELİRTİNİZ.

	<i>1-Kesinlikle Katılmıyorum,</i>	<i>2-Katılmıyorum,</i>	<i>3-Kararsızım,</i>	<i>4-Katılıyorum,</i>	<i>5-Kesinlikle Katılıyorum</i>	
1	Her zaman daha iyi bir performans sergilemek için doymaz bir hırsla çabalarım.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım işin verilen görev için gereken asgari şartları yerine getirip getirmediğini kendim değerlendiririm.	1	2	3	4	5
3	Yaptığım işin en iyiler arasında olması için kendimi zorlarım ve bunu gerçekleştirdiğimde gerçek bir tatmin duygusu hissederim.	1	2	3	4	5
4	Bir işi gerçekleştirdiğimde nadiren gurur ve başarı hissi duyarım.	1	2	3	4	5
5	Geçmişteki başarılarımdan ziyade gelecekteki hedeflerimi düşünmeye daha çok vakit harcarım.	1	2	3	4	5
6	Kendime kolay ulaşılabilir basit hedefler koyarım.	1	2	3	4	5
7	Hayatımdaki başarılarımla çoğunlukla kendi yeteneğime dayandığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8	Tamamen kaderimin kontrolü altında olduğuma inanırım.	1	2	3	4	5
9	Kendi işimdeki başarılarımdan tamamen ben sorumluyumdur.	1	2	3	4	5
10	İçine düştüğüm hemen her durumu kendim kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5
11	Kendimi sık sık, sonuçlarını kontrol etmekte güçsüz hissettiğim durumlar içinde bulurum.	1	2	3	4	5
12	Birçok çalışma (işyeri) koşulları, iyi ya da kötü olsun şans eseri oluşur.	1	2	3	4	5
13	Yaptığım işler, dış etkilerden ziyade kendi yeteneklerim ve kontrolüm sayesinde gerçekleşir.	1	2	3	4	5
14	Bir iş uğruna kendimin ve ailemin maddi birikimini riske atmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
15	Her seyahate çıktığımda kendimi mutlaka garanti altına alırım (sigortalattırım).	1	2	3	4	5
16	Bana riskli işlerin sonuçları, riskli olmayan işlere göre daha fazla enerji verdiği için riskli işleri daha çok seviyorum.	1	2	3	4	5
17	Bir işi denemeden önce o işin geçmişte yapılıp yapılmadığını bilmek isterim.	1	2	3	4	5
18	Belirsiz durumlarda her zaman olumlu tepki veririm.	1	2	3	4	5
19	Kararlı olduğumda, işin sonucu belirsiz görünse bile işimin gereğini yaparım.	1	2	3	4	5
20	Belirsiz durumlarda daha verimsiz olurum.	1	2	3	4	5
21	Zor koşullar içindeyken oldukça rahatımdır.	1	2	3	4	5
22	Kendimden emin olmadığım zamanlarda, iş ile ilgili problemlerimi çözerken beni yönlendirebilecek birini ararım.	1	2	3	4	5
23	Yeteneklerime güvenirim ve kendimin iyi olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5

24	Başarılı iş adamları ile çalıştığım zamanlarda, kendimi ne yaptığımı bilen biri olarak hissedirim.	1	2	3	4	5
25	İş teklifleri verirken kendim veya yeteneklerim hakkında sık sık şüpheye düşerim.	1	2	3	4	5
26	İş arkadaşlarımdan benim hakkımda ne düşündüğünden endişe duyarım.	1	2	3	4	5
27	İş fırsatlarımdan çoğunu, insanlarla başa çıkabilme yeteneğim sayesinde elde etmişimdir.	1	2	3	4	5
28	Kendimin özellikle yaratıcı veya yenilikçi biri olduğumu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
29	İş ilişkilerinde değişim için teşvik edici olmaktan hoşlanmam.	1	2	3	4	5
30	Eski iş anlayışlarını yeni şekillerde kullanabiliyor olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
31	Genellikle iş görevlerini farklı şekillerde çözmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
32	Yaratıcılığımı teşvik eden ve ödüllendiren durumlar beni geliştirir.	1	2	3	4	5
33	İş dünyasında başarılı olmak için sürekli yeni yollar aramak önemlidir.	1	2	3	4	5
34	Başarı sürekli olarak yeni şeyler yapmaktan ziyade, var olan iş uygulamalarına uymakla kazanılır.	1	2	3	4	5
35	Başkalarının fikirlerinden çok etkilenmem.	1	2	3	4	5
36	İşlerimi nasıl ve ne zaman yapacağım konusunda bütün sorumluluğun bende olması beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5
37	Başkalarından rehberlik ve tavsiye aldığımda daha iyi düşünebildiğimi fark ediyorum.	1	2	3	4	5
38	Kimseye cevap vermek zorunda olmadığım bir işi severim.	1	2	3	4	5
39	Bana rehberlik ettiğinden dolayı kurallara ve var olan prosedürlere riayet ederim.	1	2	3	4	5

KURUMUNUZU AŞAĞIDAKİ HER BİR PERFORMANS KRİTERİ AÇISINDAN GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİNİZ.

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım düzeyinizi belirtiniz.						
	1-Çok Düşük,	2-Düşük,	3-Orta,	4-Yüksek,	5-Çok Yüksek	
1	Kurumun poliklinik gelirlerindeki artış oranı	1	2	3	4	5
2	Kurumun yataklı gelirlerindeki artış oranı	1	2	3	4	5
3	Kurumun ameliyat gelirlerindeki artış oranı	1	2	3	4	5
4	Kurumun iş hacmindeki (mevcut pazar payı) büyüme oranı	1	2	3	4	5
5	Kurumun net gelirlerindeki artış oranı	1	2	3	4	5
6	Kurumun net kârının satışlara oranı	1	2	3	4	5
7	Satın alınan hizmetin maliyeti	1	2	3	4	5
8	Kurumun her bir departmanının ortalama doluluk oranı	1	2	3	4	5
9	Kârın çalışan sayısına oranı	1	2	3	4	5
10	Yeni ürün/hizmetlerden elde edilen kâr oranı	1	2	3	4	5
11	Sadık/devamlı müşteri (hasta) oranı	1	2	3	4	5
12	Müşterilerin tavsiyeleri yoluyla kazanılan yeni müşteri (hasta) sayısı	1	2	3	4	5
13	Hasta ve hasta yakınlarının şikâyet oranı	1	2	3	4	5
14	Kurumun müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi	1	2	3	4	5
15	Kurumun müşteriler gözündeki imaj ve itibarı	1	2	3	4	5
16	Hastaların sunulan hizmetlerden genel memnuniyet düzeyi	1	2	3	4	5
17	İş görenlerin işletmeye bağlılık düzeyi	1	2	3	4	5
18	İş gücü devir oranı	1	2	3	4	5
19	İş gören verimlilik oranı	1	2	3	4	5
20	Personelin iş tatmin (memnuniyet) düzeyi/oranı	1	2	3	4	5
21	Yeni tıbbi cihaz ve cerrahi alet sayısındaki artış oranı	1	2	3	4	5
22	Hizmet üretim süreçlerinde kaydedilen önemli gelişmelerin oranı (yeni bir uygulama, teknik, ilaç buluşu)	1	2	3	4	5
23	İş, süreç ve yöntemlerinde bilgi teknolojilerinin kullanımındaki artış oranı	1	2	3	4	5
24	Doktor başına düşen yatan hasta sayısı/oranı	1	2	3	4	5

25	Ölüm Oranı	1	2	3	4	5
26	Hizmet alanlarındaki bekleme sürelerinin kısaltılması için yapılan çalışmaların sayısı/oranı	1	2	3	4	5
27	Hekim başına düşen poliklinik sayısındaki artış (günlük bakılan hasta sayısı) oranı	1	2	3	4	5
28	Yatak doluluk oranındaki artış	1	2	3	4	5
29	İdari yapı ve yönetsel süreçlerin çevresel şartlara göre yenilenme oranındaki artış	1	2	3	4	5
30	Hastane enfeksiyon hızı/oranı	1	2	3	4	5
31	Doktor devir oranı	1	2	3	4	5
32	Personel nakil-tayin devir hızı/oranı	1	2	3	4	5
33	Doktorlara verilen seminer ve konferans sayısı	1	2	3	4	5
34	Kurumda yapılan bilimsel yayın sayısı	1	2	3	4	5
35	İş tatmin anketlerinin uygulanma sayısı/oranı	1	2	3	4	5
36	Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ve uygulanması oranı	1	2	3	4	5
37	Yeni uygulama ve önceliklerin sayısı/oranı	1	2	3	4	5
38	Önemli işlemlerde ve yeni yetkinliklerde kaydedilen gelişme oranı	1	2	3	4	5
39	Hastane enfeksiyon hızındaki düşüş oranı	1	2	3	4	5

Aşağıdaki Demografik Bilgilerinizi Doldurunuz...

Cinsiyetiniz nedir?	() Erkek () Kadın
Yaşınız nedir?
Eğitim durumunuz nedir?	() İlköğretim Mezunu () Üniversite Mezunu () Yüksek Lisans Mezunu () Doktora Mezunu
İşletmedeki (Hastanedeki) pozisyonunuz nedir?(Birden fazla seçenek işaretlenebilir)	() Hastane Sahibi/Ortağı () Üst Kademe Yönetici () Orta Kademe Yönetici () Doktor
Bu sektörde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?yıldır
Bu hastanede ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?yıldır
Hayatınızın büyük bölümünü geçirdiğiniz yaşam alanı?	() Kentsel Alan () Kırsal Alan
Girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim/ders aldınız mı?	() Evet () Hayır
Daha önce herhangi bir girişimcilik faaliyetinde bulundunuz mu?	() Evet () Hayır
Kimseyle paylaşmadığınız kendinize ait bir iş fikriniz var mı?	() Evet () Hayır
Genel ruh halinizi tek kelime ile ifade eder misiniz?	() Gergin () Huzurlu () Hırslı () Mutlu () Kaderci () Hayalperest () Diğer
Çalıştığınız kurumun JCI kalite ve akreditasyon belgesi var mı?	() Evet () Hayır

Katkılarımızdan dolayı teşekkür ederiz.....