



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE LİDERLİK
BOYUTUNUN BELİRLEYİCİLERİ VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: EFQM LİDERLİK
BOYUTUNUN UYGULANABİLİRLİĞİ**

TUĞRUL BATIRER

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

MART 2022



**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE LİDERLİK BOYUTUNUN
BELİRLEYİCİLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: EFQM
LİDERLİK BOYUTUNUN UYGULANABİLİRLİĞİ**

Tuğrul BATIRER

**DOKTORA TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

MART 2022

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Tuğrul BATIRER

08.03.2022

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE LİDERLİK BOYUTUNUN BELİRLEYİCİLERİ VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: EFQM LİDERLİK BOYUTUNUN UYGULANABİLİRLİĞİ

ARAŞTIRMASI

(Doktora Tezi)

Tuğrul BATIRER

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mart 2022

ÖZET

Sağlık işletmelerinin kendine has özellikleri nedeniyle yaşanan liderlik ve motivasyon zorluklarını ve güçlüklerini aydınlatmak ve çözüm bulmak amacıyla bu konu seçilmiştir. Bu tezde liderlik, motivasyon, sağlık işletmeleri ve EFQM (European Foundation for Quality Management) Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri incelenmiştir. Sağlık işletmeleri çalışanlarının motive edilebilmeleri ve liderlik boyutunun işletmeye olan katkısının üst düzeye çıkarılabilmesi için EFQM Mükemmellik Modeli faydalı araçlar sunmaktadır. Çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli liderlik boyutunun sağlık çalışanlarının motivasyonuna etkisi araştırılarak, sağlık çalışanlarının motivasyonu için EFQM liderlik boyutunun uygulanabilirliğin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu çalışma ile sağlık çalışanlarının EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerine ilişkin algılarının belirlenmesi ve bu algıların sağlık çalışanlarının motivasyon seviyelerine etkisi tespit edilmiştir. Araştırma Ankara Sincan bölgesi kamu hastaneleri sağlık çalışanları 178 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar doktor, diş hekimi, hemşire, ebe, klinik destek personeli ve diğer sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerine ilişkin algıları ve bu algılarının motivasyonlarına olan etkisine ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin liderlik kriterlerinin algısı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Motivasyon ile EFQM liderlik boyutu belirleyicileri arasındaki ilişki tespit edilerek liderlik ölçeğinin alt boyutlarının tamamının katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu durum EFQM liderlik boyutları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmada regresyon modeli için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,575 olarak hesaplanmıştır, motivasyondaki değişkenliğin %57,5'inin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla liderlik boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre, sağlık çalışanlarının EFQM liderlik kriterlerine ilişkin algılamaları motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Standart regresyon katsayıları incelendiğinde, motivasyon üzerinde en yüksek etkinin “liderlik c” boyutu tarafından açıklandığı görülmektedir. “Liderlik c” (Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar-Yaratıcılık ve yenileşmeye olanak sağlama) boyutu algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,324 birim artışa kaynaklık etmesi beklenmektedir. Benzer şekilde “liderlik d” (Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür-Amaç, vizyon ve strateji temelinde birlik ve bağlılığı sağlama) boyutu algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,199 birim artışa, “liderlik a” boyutu (Kuralları geliştirme ve mükemmellik kültürünün rol modeli olma-Kurum kültürüne yön verme ve değerleri güçlendirme) algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,184 birim artışa ve “liderlik b” (Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir-Değişimi gerçekleştirmek için koşulları oluşturma) boyutu algısındaki 1 birim artışın ise motivasyonda 0,163 birim artışa kaynaklık etmesi beklenmektedir. Sağlık çalışanlarının motivasyonlarının yükseltilmesinde EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerinin etkili olduğu anlaşılmıştır.

Bilim Kodu	: 10106.03
Anahtar Kelimeler	: EFQM, EFQM Mükemmellik Modeli, liderlik, motivasyon, sağlık işletmesi, RADAR.
Sayfa Adedi	: 203
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Mehmet ARSLAN

THE DETERMINANTS OF THE LEADERSHIP DIMENSION IN HEALTH ENTERPRISES AND ITS
EFFECT ON EMPLOYEE MOTIVATION: A SURVEY ON THE APPLICABILITY OF THE EFQM
LEADERSHIP DIMENSION

(Ph. D. Thesis)

Tuğrul BATIRER

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

March 2022

ABSTRACT

This topic has been chosen in order to illuminate and find solutions to the leadership and motivation difficulties and difficulties experienced by health enterprises due to their unique characteristics. In this thesis, leadership, motivation, health businesses and EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellence Model leadership criteria are examined. The health enterprises offer EFQM Excellence Model useful tools to motivate healthcare professionals and to maximize the contribution of the leadership dimension to the business. In this study, it is aimed to reveal the applicability of the EFQM leadership dimension for the motivation of health workers by investigating the effect of the leadership dimension of the EFQM Excellence Model on the motivation of health workers. With this study, the perceptions of healthcare professionals regarding the leadership criteria of the EFQM Excellence Model and the effect of these perceptions on the motivation levels of healthcare professionals were determined. The research was carried out on 178 participants of public hospitals health workers in Ankara Sincan region. Participants consist of doctors, dentists, nurses, midwives, clinical support personnel and other health professionals. Participants were asked to state their perceptions of the EFQM Excellence Model leadership criteria and the effect of these perceptions on their motivation. No significant relationship was found between leadership criteria and motivation regarding demographic variables. By determining the relationship between motivation and EFQM leadership dimension determinants, it was determined that the coefficients of all sub-dimensions of the leadership scale were statistically significant. This situation reveals that there is a significant relationship between EFQM leadership dimensions and motivation. In the study, the adjusted R-square coefficient for the regression model was calculated as 0.575, showing that %57.5 of the variability in motivation is explained by the leadership dimensions through the linear regression model. According to the findings of the study, the perceptions of healthcare professionals regarding the EFQM leadership criteria positively affect their motivation. When the standard regression coefficients are examined, it is seen that the highest effect on motivation is explained by the "leadership c" dimension. It is expected that 1 unit increase in the perception of the "Leadership c" (Facilitating creativity and innovation) dimension will lead to an increase of 0.324 units in motivation. Similarly, it is expected that 1 unit increase in "leadership d" (Ensuring unity and commitment on the basis of purpose, vision and strategy) dimension perception will cause 0.199 unit increase in motivation, 1 unit increase in "leadership a" (Guiding corporate culture and reinforcing values-Leaders develop the mission, vision and values and are role models of a culture of Excellence) dimension perception will lead to 0.184 unit increase in motivation, and 1 unit increase in "leadership b"(Leaders are personally involved in ensuring the organization's management system is developed, implemented and continuously improved-Creating the conditions to make the change happen) dimension perception will lead to 0.163 unit increase in motivation. It has been understood that the leadership criteria of the EFQM Excellence Model are effective in increasing the motivation of healthcare professionals.

Science Code : 10106.03

Key Words : EFQM, EFQM Excellence Model, leadership, motivation, health enterprise, RADAR.

Page Number : 203

Supervisor : Prof. Dr. Mehmet ARSLAN

TEŞEKKÜR

Bu çalışma 4 bölümden oluşmakta olup liderlik, motivasyon, sağlık işletmeleri ve sağlık işletmelerinin özellikleri, EFQM Mükemmellik Modeli kavramlarına dayanmaktadır. Tezin hazırlanması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması aşamalarında çok değerli tez danışmanı hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet ARSLAN Bey'e eleştiri ve yorumlarıyla tezin gelişim ve ilerlemesindeki yardımlarından dolayı minnettarım. Kıymetli eşim Azime BATIRER'e deşifre ve uzun el yazımı düzeltmelerimin eklenmesi konusunda yardımı ile tezin yazılmasını kolaylaştıran, nezaket ve kararlılıkla destekleyen özel katkılarından dolayı teşekkür ederim. Son olarak, Araştırma Ankara Sincan bölgesi kamu hastaneleri saygıdeğer sağlık çalışanlarına çalışmaya katılımlarından dolayı teşekkür etmek istiyorum. Bu katılımcıların yoğun ve stresli iş temposunda sunmuş oldukları fikirleri, önerileri ve cevapları paha biçilmez değerdedir. Bu tez çalışması sayısız kitap, makale, tez ve KalDer Ankara şubesi eğitimleri, seminerleri ve online etkinliklerinin ve 6 yıllık yoğun iş birliği ve çalışmanın ürünüdür.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xvii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Literatür Taraması.....	5
1.2. Liderliğin Tanımı ve Önemi	10
1.3. İşletme Yönetiminde Liderin Önemi ve Fonksiyonları	13
1.4. Liderliğin Örgütsel Fonksiyonları.....	15
1.5. Liderlik ile Yöneticilik Arındaki Farklar	15
1.6. Sağlık İşletmelerinde Liderlik.....	17
1.7. Liderlik Güç (Etki) Kaynakları.....	18
1.7.1. Yasal (Legitimate) Güç	18
1.7.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü.....	19
1.7.3. Zorlayıcı (Coercive) Gücü	19
1.7.4. Uzmanlık (Expert) Gücü	19
1.7.5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Gücü.....	19
1.8. Liderlik Teorileri.....	19
1.8.1. Liderlik Özellikleri Teorisi.....	22

Sayfa

1.8.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	22
1.8.2.1. Ohio üniversitesi liderlik teorisi	23
1.8.2.2. Michigan üniversitesi liderlik modeli	24
1.8.2.3. Yönetsel diyagram modeli	25
1.8.2.4. McGregor'un X ve Y teorisi	27
1.8.2.5. Likert'in sistem dört modeli	29
1.8.2.6. Davranışsal liderlik teorilerinin genel değerlendirilmesi.....	31
1.8.3. Durumsallık Teorileri	31
1.8.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli.....	33
1.8.3.2. Amaç-yol teorisi	34
1.8.3.3. Vroom-Yetton karar verme modeli.....	35
1.8.3.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi (1967)	37
1.8.3.5. Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi (1969)	37
1.8.4. Modern Liderlik Teorileri	40
1.8.4.1. Etkileşimci (Transaksyonel) liderlik teorisi.....	40
1.8.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik teorisi.....	41
1.8.4.3. Transformasyonel (dönüşümcü) ve transaksyonel (etkileşimci) liderlik davranışlarının karşılaştırılması.....	43

2. BÖLÜM**MOTİVASYON TEMEL KAVRAMLARI, MOTİVASYON SÜRECİ VE ÖNEMİ**

2.1. Motivasyon Tanımı	45
2.2. Motivasyon ile İlgili Temel Kavramlar	47
2.2.1. İhtiyaç	47
2.2.2. Dürtü.....	47
2.2.3. Güdüler.....	47
2.2.4. Davranış	48

Sayfa

2.3. Motivasyon Süreci	48
2.4. İşletmelerde Çalışanların Motivasyon Süreci	48
2.5. İşletmelerde Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	49
2.6. Motivasyonun Sonuçları	51
2.7. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi	52
2.7.1. Amaç Birliği	53
2.7.2. Motivasyonun Yönetim Açısından Önemi	54
2.7.3. Motivasyonun Çalışanlar İçin Önemi	55
2.8. İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik	56
2.9. Motivasyon Araçları	57
2.9.1. Ekonomik araçlar	58
2.9.1.1. Ücret.....	59
2.9.1.2. Primli ücret	59
2.9.1.3. Kara katılma.....	60
2.9.2. Psiko-sosyal araçlar.....	60
2.9.3. Örgütsel ve Yönetimsel araçlar	60
2.9.3.1. İletişim	60
2.9.3.2. İş genişletme	61
2.9.3.3. İş zenginleştirme	61
2.9.3.4. İş güvencesi.....	61
2.9.3.5. Kararlara katılma	61
2.9.3.6. Yetki devri ve sorumluluk dengesi	62
2.9.3.7. Çalışanların motivasyonunda etkili olan yönetici ve lider davranışları.....	62
2.10. Motivasyon Teorileri	62
2.10.1. Kapsam (İçerik) Teorileri.....	64
2.10.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (Maslow).....	64

Sayfa

2.10.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi (hijyen-motivasyon teorisi).....	67
2.10.1.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi.....	68
2.10.1.4. Alderfer'in ERG teorisi	69
2.10.2. Süreç Teorileri.....	71
2.10.2.1. Eşitlik teorisi	71
2.10.2.2. Beklenti teorisi	73
2.10.2.3. Porter–Lawler'in geliştirilmiş beklentiler teorisi.....	75
2.10.2.4. Edwin Locke'un amaç teorisi	76
2.10.2.5. Koşullandırma teorisi.....	78

3. BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMESİ VE SAĞLIK İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ, EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT) (AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKIFI) MÜKEMMELLİK MODELİ TEMEL KAVRAMLARI VE ÖZELLİKLERİ

3.1. Sağlık İşletmesi Tanımı	81
3.2. Mal ve Hizmetlerin Ayırt Edici Özellikleri	83
3.3. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri	84
3.4. Sağlık İşletmelerinin Özellikleri	85
3.4.1. İşlevsel Bağlılık.....	85
3.4.2. Sağlık İşletmeleri Karmaşık Yapıda Açık-Dinamik Sistemlerdir.....	85
3.4.3. Sağlık İşletmeleri Matriks Yapıda Organizasyonlardır.....	86
3.5. Sağlık İşletmelerinde Yönetim	86
3.6. Sağlık İşletmelerinde Liderlik.....	87
3.7. Sağlık İşletmelerinde Liderlik ve Motivasyon.....	88
3.8. EFQM Mükemmellik Modeli Tarihçesi, Gelişimi ve Modele Duyulan Gereksinim ...	89
3.9. EFQM Mükemmellik Modeli Kapsam ve Tanımı.....	90
3.9.1. EFQM Mükemmellik Modeli 2020 Versiyonu Temel Değişimler	93

Sayfa

3.10. EFQM Mükemmellik Modelinin Üç Unsuru.....	93
3.11. Mükemmelliğin Temel Kavramları	94
3.12. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri	97
3.12.1. Yön kriterleri.....	97
3.12.2. Uygulama.....	100
3.12.3. Sonuçlar	106
3.13. Özdeğerlendirme.....	111
3.13.1. EFQM mükemmellik modeli ile değerlendirme	111
3.13.2. RADAR.....	113
3.13.3. EFQM mükemmellik modelinde puanlama ve kriter ağırlıkları.....	117
3.14. EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik ve Motivasyon	120
3.14.1. EFQM Mükemmellik Modeline Göre İşletmede Liderin Görevleri	120
3.15. Sağlık İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeline Duyulan Gereksinim.....	121
3.16. Sağlık İşletmeleri ve EFQM Mükemmellik Modeli	123

4. BÖLÜM

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE LİDERLİK BOYUTUNUN BELİRLEYİCİLERİ VE
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: EFQM LİDERLİK BOYUTUNUN
UYGULANABİLİRLİĞİ ARAŞTIRMASI**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	127
4.2. Araştırmanın Modeli	128
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	128
4.4. Veri Toplama Araçları	129
4.5. Örnek Çapı ve Duyarlılığa Bağlı Olarak Örnek Çapının Belirlenmesi	130
4.6. Varsayımlar.....	131
4.7. Sınırlılıklar	131
4.8. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	133
4.8.1. Ölçek Maddelerinin Temel Güvenirlik Analizi: Cronbach's Alpha Katsayısı	133

Sayfa

4.8.2. Pearson Kolerasyon Katsayısı.....	133
4.8.3. Regresyon Analizi (Doğrusal Regresyon).....	134
4.8.4. Student-t Testi	135
4.8.5. Anova Testi	135
4.8.6. Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA).....	135
4.9. Analiz ve Bulgular, Araştırma Bulguları	137
4.9.1. Frekans Tabloları.....	137
4.9.2. Ölçek İstatistikleri	139
4.9.3. Güvenilirlik ve Geçerlik Bulguları (Cronbach's Alpha).....	145
4.9.4. EFQM Liderlik Ölçeği İçin DFA	145
4.9.5. Motivasyon (Liderler Mükemmellik Kültürünü Kuruluşun Çalışanlarıyla Sağlamlaştırır) Ölçeği İçin DFA.....	150
4.9.6. Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sınanması	151
4.9.6.1. Ölçeklerin demografik değişkenler bakımından incelenmesi.....	151
4.9.6.2. Ölçek/Boyutlar kolerasyon için kolerasyon analizi bulguları	160
4.9.7. Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi	162
4.9.8. EFQM liderlik Algısının Motivasyon Üzerindeki Etkisi İçin Regresyon Analizi Bulgusu	163
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	165
KAYNAKLAR	173
EKLER.....	193
EK-1. Araştırmanın Anketi	194
EK-2. Sağlık Müdürlüğü İzni	198
EK-3. Etik Kurul Onayı	200
ÖZGEÇMİŞ	203

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Farklı yazarlara göre liderlik tanımları	12
Çizelge 1.2. Lider ve yönetici arasındaki farklar	17
Çizelge 1.3. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi	20
Çizelge 1.4. Lideri belirleyen özellikler	22
Çizelge 1.5. McGregor'un teori x ve teori y yaklaşımı	28
Çizelge 1.6. Likert'in sistem 4 modeli ve özellikleri.....	30
Çizelge 1.7. Fiedler'in etkin liderlik modeli.....	33
Çizelge 1.8. Reddin'in üç boyutlu liderlik Teorisi	37
Çizelge 1.9. Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi.....	38
Çizelge 1.10. Transformasyonel (dönüştürücü) ve transaksyonel (etkileşimci) liderlik davranışlarının karşılaştırılması.....	43
Çizelge 2.1. Farklı yazarlara göre motivasyon tanımları	46
Çizelge 2.2. ERG ve Maslow'un teorilerindeki adımlar.....	70
Çizelge 2.3. Kapsam ve süreç kuramlarına genel bakış.....	79
Çizelge 3.1. RADAR girdiler değerlendirme tablosu.....	115
Çizelge 3.2. RADAR sonuçların değerlendirilmesi tablosu	116
Çizelge 3.3. Mükemmelliğin aşamaları-olgunluk seviyeleri	118
Çizelge 4.1. Çalışmada kullanılan anket önermelerine karşılık gelen EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri.....	129
Çizelge 4.2. Araştırmanın evreni	130
Çizelge 4.3. Cronbach's alpha katsayısının değer aralığı ve yorumları	133
Çizelge 4.4. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri.....	137
Çizelge 4.5. Ankete katılan sağlık çalışanlarının demografik değişkenlere göre frekans dağılımları	137
Çizelge 4.6. EFQM liderlik ölçeği maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri.....	139

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.7. EFQM liderlik ölçeği, 2a (Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme) alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri.....	141
Çizelge 4.8. EFQM liderlik ölçeği, 2b (Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma) alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri.....	141
Çizelge 4.9. EFQM liderlik ölçeği, 2d (Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama) alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri...	142
Çizelge 4.10. EFQM liderlik ölçeği, 2c (Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama) alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri.....	143
Çizelge 4.11. Motivasyon ölçeği maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri	144
Çizelge 4.12. Araştırmada kullanılan ölçekler için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları	145
Çizelge 4.13. EFQM liderlik ölçeği ve alt boyutları için DFA bulguları	145
Çizelge 4.14. EFQM liderlik ölçeği alt kriterlerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları.....	146
Çizelge 4.15. EFQM liderlik ölçeği 2a (Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları.....	147
Çizelge 4.16. EFQM Liderlik ölçeği 2b (Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları.....	147
Çizelge 4.17. EFQM Liderlik ölçeği 2c (Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları	148
Çizelge 4.18. EFQM Liderlik ölçeği 2d (Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları	149
Çizelge 4.19. Motivasyon ölçeği için DFA bulguları	150
Çizelge 4.20. Motivasyon (Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır) ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları	150
Çizelge 4.21. EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi	151
Çizelge 4.22. EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları.....	160
Çizelge 4.23. Hipotezlerin genel değerlendirilmesi.....	162
Çizelge 4.24. EFQM liderlik kriterlerinin motivasyon üzerinde etkisi doğrusal regresyon modeli bulguları.....	163

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Liderliğe ilişkin kavramsal bir model (Immegart, 1988: 6)	11
Şekil 1.2. Liderlik ve yöneticilik kesişim alanları	16
Şekil 1.3. Liderliğin güç kaynakları.....	18
Şekil 1.4. Liderlik teorileri.....	21
Şekil 1.5. Ohio üniversitesi liderlik yaklaşımı.....	24
Şekil 1.6. Yönetim tarzı matriksi	26
Şekil 1.7. McGregor'un teori x ve teori y karşılaştırması.....	28
Şekil 1.8. Durumsallık yaklaşımı lider davranışını etkileyen faktörler	32
Şekil 1.9. Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi (.....	39
Şekil 2.1. Motivasyon ile ilgili kavramlar	47
Şekil 2.2. Motivasyon süreci.....	48
Şekil 2.3. Çalışan motivasyon süreci	49
Şekil 2.4. Motivasyonu etkileyen faktörler.....	50
Şekil 2.5. Çalışan ihtiyaçları	51
Şekil 2.6. Motivasyon verimlilik ilişkisi.....	54
Şekil 2.7. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	65
Şekil 2.8. Herzberg'in çift faktör teorisi (hijyen-motivasyon teorisi)	68
Şekil 2.9. Eşitlik kuramı şeması.....	72
Şekil 2.10. Porter–Lawler'in çok değişkenli beklenti kuramı	75
Şekil 2.11. Davranışların şartlandırılması teorisine göre motivasyon süreci.....	78
Şekil 3.1. Dış çevre koşulları ve yönetimin hastane/sağlık işletmesi performansı üzerindeki etkisi.	83
Şekil 3.2. EFQM Mükemmellik Modeli temel kavramları.....	95
Şekil 3.3. EFQM Mükemmellik Modeli	96

Şekil	Sayfa
Şekil 3.4. EFQM Mükemmellik Modeli yön kriterleri-EFQM Mükemmellik Modeli strateji kriteri alt kriterleri.....	98
Şekil 3.5. EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri.....	100
Şekil 3.6. EFQM Mükemmellik Modeli çalışanlar kriteri alt kriterleri.....	103
Şekil 3.7. EFQM Mükemmellik Modeli işbirlikleri ve kaynaklar kriteri alt kriterleri.....	104
Şekil 3.8. Sonuç kriterlerinin yapısı.....	107
Şekil 3.9. EFQM Mükemmellik Modeli ile değerlendirme süreci	112
Şekil 3.10. RADAR	113
Şekil 3.11. EFQM Mükemmellik Modelinde puanlama ve kriter ağırlıkları	117
Şekil 4.1. Araştırma kapsamında oluşturulan model	128

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
Bkz	Bakınız
EFQM	European Foundation for Quality Management
İGB	İdareyi Geliştirme Başkanlığı
KalDer	Türkiye Kalite Derneği
TDK	Türk Dil Kurumu
RADAR	Results, Approaches, Deploy, Assess, Refine

GİRİŞ

Liderlik, insanoğlunun varoluşundan günümüze kadar küçük-büyük topluluklardan devletlere, devletlerden imparatorluklara kadar her topluluk içinde var olmuş bir olgudur. İnsanlar tek başlarına üretemedikleri mal ve hizmetler için birlikle çalışma ve iş bölümü yapmışlardır. İnsanların bir araya getirilerek iş birliğinin sağlanması, bir amaca yönlendirilmesi lider vasıtasıyla gerçekleşmektedir.

Lider, amaç ve disipline bağlı olarak çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlar arasında; “Bir grubu ve örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişi” (Tengilimoğlu, 2005). Liderlik ise “Bir süreç kapsamında örgütsel amaçların başarılması yönünde istekli ve başarılı çalışabilmeleri için bireyleri etkileme sürecidir” (Koontz, O'Donnell ve Wichrich, 1999: 451). Yapılan çalışmalara ilişkin literatür incelendiğinde işletmelerin gücünün çalışanlar, know-how ve liderlik olduğunu ortaya koymuştur. Teknolojik üretimin ve rekabetin hızlandığı günümüz dünyasında insan kaynağı işletmelerin en önemli girdileri arasında yer almakta olup işletmelerin başarısı yani çalışanlarının bir fonksiyonu haline gelmiştir. İşletmenin etkin olabilmesi ve sürdürülebilir rekabeti sağlaması çalışanlarının verimliliğine ve motivasyonlarına bağlı olup bunları harekete geçiren unsur ise liderlik sürecidir.

İşletmeler açık sistemler olup teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelerle birlikte iç ve dış çevreleri (müşteriler, ekonomik, sosyal, hukuki, teknolojik, tedarikçiler, pazar, rakipler, paydaşlar vb.) sürekli olarak değişmektedir. İşletmelerin bu değişimin neden olduğu rekabet ortamına ayak uydurup sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanabilmeleri için güncel yönetim ve kalite modellerinden yararlanmaları gerekmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli güncel modellerinden biri olup mükemmel bir işletme olsa nasıl olurdu fikriyle Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) tarafından 1988 yılında vizyonu: “Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” ve “Avrupa’da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma” misyonuyla etkili yönetim sistemi için önemli araçlar sunan bir model olarak ortaya konulmuştur.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafınca geliştirilen mükemmellik modeli, işletmelere güçlü ve zayıf yanlarını tespit edebilmeleri için faaliyetlerini ve faaliyet sonuçlarını sistemli bir şekilde sorgulanmasını sağlayan özdeğerlendirme aracıdır. Mükemmellik

modelinde amaç; toplum, müşteri ve çalışanlarının memnuniyetinin sağlanabilmesi için kuruluşun faaliyetlerinin ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek başarıya ulaşılmasıdır.

EFQM Mükemmellik Modelinin girdi kriterleri; işletmenin mal ve hizmet üretimi için kullandığı ana kaynakları, girdileri olup üretim için önemlilik arz etmektedirler. Liderlik ve çalışanlar modelin girdi kriterlerinde yer almaktadır. Liderlik ve çalışanların girdi kriterlerinde yer alması bu kriterlerin işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşılmasında ana unsurlar içinde yer aldıklarını göstermektedir. Bu durum çalışanların liderlik ile motive edilmelerinin önemini de ortaya koymaktadır. Bu 2 kriter üretim ve amaçlara ulaşılabilmesi için anahtar role sahip olması nedeniyle tezin ana konusu içinde yer almıştır (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020,; “EFQM Model”, 2020; EFQM Model Brochure, 2020: 1-8).

Dinamik ve güncel bir yönetim anlayışı için EFQM Mükemmellik Modelinin diğer kriterleri gibi, liderlik ve çalışanlar kriterleri modeli uygulayan kuruluşlar ve işletmelerden gelen geri beslemeler ve iyi uygulamalar ile sürekli geliştirilerek güncellenmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli yukarıda bahsedilen kriter ve yaklaşımları ile sağlık işletmelerine yardımcı olabilmekte ve yol göstermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli bütünsel bir bakış açısı sağlayacak çerçeveye sahiptir. Modelde yer alan özdeğerlendirme araçlarını kullanarak sağlık işletmeleri eksikliklerini tespit etmekte ve bu eksiklere göre iyileştirmeler yapabilmektedir. Tezin uygulama kısmında Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli liderlik ve özdeğerlendirme kriterleri esas alınarak araştırma yapılmıştır.

Sağlık işletmeleri teşhis, tedavi, rehabilitasyon, eğitim, araştırma, konaklama gibi hizmetlerin bir arada verildiği ve çevresel etkilere açık, karmaşık yapıda, dinamik sistemlerdir. Sağlık hizmetleri; farklı uzmanlık alanlarının takım çalışması ile sunulan hizmetler olup kimi zaman pahalı tedavileri içermektedir. Sağlık hizmetlerinin artan maliyetleri, toplumun artan beklentileri ve sağlık işletmelerinin karmaşık yapısı nedeniyle sağlık işletmelerinin yönetimi diğer sektörlerden farklı zorlukları bünyesinde barındırmaktadır.

Sağlık hizmetleri emek-yoğun özellikte olmasından dolayı doğrudan doğruya sağlık çalışanlarının bilgi, beceri ve yetenekleriyle üretilmektedir. Sağlık çalışanları bazı hataların insan sağlığına ve hayatına mal olabileceği, iş stresinin yoğun olduğu bir çalışma ortamında hizmet vermeleri nedeniyle liderliğe ve motivasyona ihtiyaç duyarlar. Sağlık işletmelerinin başarısı ve hizmet kalitesi sağlık çalışanları sayesinde arttırılabilmektedir. Sağlık işletmeleri yönetici ve liderlerinin başarısı sağlık çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyerek motivasyon oluşturmada gösterdikleri başarıya bağlıdır.

Sağlık yönetimi alanında yurtdışında ve yurtiçinde farklı kriterler ve farklı değişkenler üzerinde çeşitli teorik ve ampirik çalışmalar olduğu görülmüştür. Tez çalışmasında EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri ve sağlık çalışanlarının motivasyonu arasındaki ilişki incelenirken diğer bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sağlık çalışanlarının motivasyonunu olan etkisi göz ardı edilmiştir. Bu çalışma ile EFQM gibi bir özdeğerlendirme aracının sağlık işletmelerinin hedeflerine ulaşmasında EFQM liderlik boyutunun uygulanabilirliği ve sağlık işletmesi çalışanlarının motivasyonuna olan katısı araştırılmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli liderlik boyutunun sağlık çalışanlarının motivasyonuna etkisi araştırılarak, sağlık çalışanlarının motivasyonu için EFQM liderlik boyutunu uygulanabilirliği ortaya konmaya çalışılacaktır. Araştırma sonuçlarının diğer sağlık işletmeleri için örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Çalışmanın sağlık yöneticilerine sağlık çalışanlarının motivasyonu konusunda hangi liderlik boyutlarının belirleyici olduğu ve EFQM liderlik boyutunun nasıl uygulanabileceği hususunda ışık tutması beklenmektedir. Çalışmada ele alınmak istenen ana nokta EFQM Mükemmellik Modelinin sağlık işletmelerine uygulanmasının daha iyi performans, liderlik ve motivasyon sonuçlarına yol açabilecek oluşudur.

Çalışma Planı: Sağlık işletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri ve motivasyon sürecine yönelik bu çalışmanın ilk üç bölümünde liderlik, motivasyon, sağlık işletmeleri ve sağlık işletmelerinin özelliklerini, EQFM Mükemmellik Modelini ele almaktadır. İlk üç bölümde incelenecek konu başlıkları; liderlik kavramı ve tanımı, liderliğin tarihsel gelişimi, liderlik özellikleri, liderlik kuramları, lider ve yönetici arasındaki farklar, motivasyon kavramı ve tanımları, motivasyon çeşitleri, motivasyon teorileri, motivasyon araçları, motivasyon süreci incelenmiştir. Motivasyon kavramının önemi; sağlık işletmeleri, sağlık çalışanları ve liderler açısından değerlendirilmiştir. Sağlık işletmelerinin tanımı, sağlık işletmelerinin özellikleri, sağlık işletmelerinde liderlik ve

motivasyon konuları ele alınmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli ve özellikleri, bu modelin neden kullanıldığı, felsefesi, yapısı, özdeğerlendirme ve RADAR kontrol sistemi incelenmiştir.

Dördüncü bölümde araştırma (anket) sonuçlarının detaylı değerlendirilmesi için kılavuz olarak işlev görecektir anket sonuçları ve ölçütleri, sonuçların analizi ve öneriler yer almaktadır. Çalışmanın metodolojisi, ölçüm sisteminin oluşturulması, EFQM liderlik kriterinin sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve bu liderlik kriterinin uygulanabilirliğinin aydınlatılmasına odaklanılmıştır. EFQM Mükemmellik Modelinin kriterleri incelenerek, modelde yer alan liderlik kriterlerinin ve sağlık işletmelerine uygulanabilme durumu incelenmiştir. Sağlık işletmeleri yöneticilerinin liderlik özelliklerinin EFQM liderlik kriterleri çerçevesinde değerlendirilmesi yapılarak; bu liderlik özelliklerinin sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisinin nasıl ve ne yönde olduğu ortaya konulmuştur. Bulguların analiz sonuçlarına bağlı olarak EFQM liderlik boyutlarının sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerine olan etkisi değerlendirilerek sonuçlar açıklanacaktır. Bu tez çalışmasında sağlık işletmelerinin başarısının diğer unsurları ele alınmamıştır. Sağlık işletmelerinin başarısının diğer unsurlarını incelemek amacıyla gelecekte yapılacak muhtemel araştırmalar için bu çalışmanın sonuçları yön gösterici olacağı düşünülmektedir.

1. BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde, literatürde yer alan çalışmalar incelenecektir. Çalışmanın ana kavramlarından biri olan liderlik, liderliğin önemi ve tarihsel gelişim süreci açıklanacaktır. Liderlik teorileri, liderlik ve yönetim kavramları, liderlik güç biçimleri literatür ışığında açıklanacaktır.

1.1. Literatür Taraması

Literatürde daha çok liderlik davranışları, liderlik tarzları ve dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonu üzerine olan etkisi incelenmiş ve araştırılmıştır. Araştırmaların sonuçlarına göre liderliğin motivasyon, ekip çalışması, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, verimlilik gibi konuları doğrudan etkilediği ortaya konmuştur. Araştırmalara göre liderliğin motivasyon üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Literatürde motivasyon ile ilgili çalışmalar ise; motivasyon ve motivasyon faktörleri, çalışan memnuniyeti ve iş doyumu konularını içermektedir. Çalışmalar motivasyon ile performans arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu ortaya koymaktadır. Sağlık hizmetlerinde motivasyona ilişkin çalışmalar ise sağlık çalışanlarının (özellikle hemşire ve ebe gibi) motivasyonlarını etkileyen unsurların ve etki seviyesinin belirlenmesini kapsamaktadır. Literatüre göre sağlık çalışanlarının motivasyonunda mali faktörlerin yanı sıra destekleyici denetim, çalışma ortamı, yöneticiler tarafından değer görmek, çalışana uygun sorumluluklar verilmesi ve liderliğin olumlu yönde etkisi olduğunu ortaya konulmuştur. Literatürde daha çok farklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir aynı zamanda sağlık işletmelerinde çalışanların motivasyonuna hangi liderlik tarzlarının daha çok etki ettiği araştırılmıştır. Literatür motivasyon düzeyi yüksek sağlık çalışanlarının daha fazla çalışarak işlerine bağlandıklarını göstermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili çalışmalar ise; daha çok modelin bütününe yönelik çalışmalardır.

McNeese-Smith (1991) liderlik davranışlarının iş tatmini, üretim ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelediği çalışmasında, “iş doyumu üzerinde liderlik davranışlarının etkili olduğunu” belirtmiştir. Aynı şekilde Chiok (2001) liderlik davranışlarının iş doyumuna etkisini incelediği araştırmasında, “liderlik davranışlarının iş doyumuna etki ettiğini”

vurgulamıştır. Bogler (2001) liderlik tarzının öğretmenlerin iş tatminine etkisini incelediği çalışmada, “insan odaklı liderliğin iş doyumu üzerinde etkili olduğunu” belirlemiştir. Bass ve Avolio’a (1999) göre dönüşümcü liderlik eğitim kurumları, hastaneler, sanayi kuruluşları, askeri birimlerde işlemsel liderlikten daha etkilidir”. Storseth (2004) organizasyonel değişim döneminde iş motivasyonunun sürdürülmesi çalışmasında, “insan odaklı liderliğin motivasyonda belirleyici olduğunu” göstermiştir. Farklı birçok çalışma liderlik ile çalışan motivasyonun arasında deterministlik bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik (2012) çalışanların iş üretkenlik düzeyleri ile hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi araştırmasının sonuçlarına göre, hastane yöneticilerinin sağlık çalışanları tarafından otokratik lider olarak algılanmaları iş üretkenlik seviyesini düşürmektedir. Ayrıca hastane yöneticilerinin karizmatik liderlik olarak algılanması iş üretkenliğini artırmazken dönüşümcü lider olarak algılanması iş üretkenliği artmaktadır. Liberal (laissez faire/serbestiyetçi) liderler olarak algılanan hastane yöneticilerinin iş üretkenliğini düşürdüğü saptanmıştır.

Öztürk, Candaş ve Babacan (2015) devlet hastaneleri, toplum ve aile sağlığı merkezlerinde çalışan hemşirelerin sorunlarının tespiti çalışmasında, “hemşirelerin yönetici hemşireleri liderlik açısından yetersiz buldukları sonucuna” ulaşılmıştır. Akyurt, Alparslan ve Oktar (2015) tarafından yapılan liderlik tarzlarının sağlık çalışanlarında iş tatmini örgütsel bağlılığa etkisi çalışmasında, “iş tatmini ile liderlik tarzları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu” belirlenmiştir.

Mehta, Dubinski ve Anderson (2003) uluslararası pazarlama kanallarında liderlik tarzı, motivasyon ve performans: ABD, Finlandiya ve Polonya'nın ampirik bir incelemesi sonucuna göre, “liderliğin motivasyonu etkilediğini ortaya koyarak motivasyon ve performans üzerinde destekleyici, katılımcı ve otoriter liderlik stillerinin daha çok etkili olduğunu” göstermişlerdir. Erdem, Rahman, Avcı, Göktaş, Şenoğlu ve Fırat (2008) Elazığ il merkezindeki hastanelerde çalışanların iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi çalışmalarında, “sağlık çalışanlarının memnuniyetini etkileyen en önemli unsurun çalışma koşulları olduğu belirleyerek iş doyumunda terfi faktörünün önemli bir etken olduğunu” tespit etmişlerdir. Ay ve Karaya'nın (2007) sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler çalışmasında ise, “çalışana önem verilmesi, işin takdir

edilmesi, yönetimle iletişimin açık olması konuları anlamlı bulunarak bu faktörlerin motivasyon düzeyi açısından önemli olabileceği sonucuna” ulaşılmıştır.

Aksaraylı ve Kıdak (2009) tarafından gerçekleştirilen sağlık hizmetlerini etkileyen motivasyon unsurları çalışması sonuçlarına göre, “sağlık çalışanlarının terfi ve tanınma olanaklarının motivasyonda daha yüksek etkiye sahip olduğu bulgusu” saptanmıştır. Liu’da (2006: 30-31) Predictors of job satisfaction among staff in assisted living yüksek lisans tezinde benzer sonuçlara ulaşarak, “çalışan memnuniyetini etkileyen en önemli unsurun terfi olanaklarının olduğunu” belirlemiştir.

Baysak ve Yener (2015) tarafından algılanan liderlik tarzı ve stres arasındaki ilişki İstanbul Avrupa yakası hastane çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, “algılanan stres ve liderlik tarzları arasında kısmen ilişki olduğu” sonucuna ulaşılmıştır. Bodur ve İnfal (2011) hemşirelerin önemsedikleri motivasyon araçları çalışmasında, “yöneticiler tarafından değer görmek en çok önem verilen motivasyon araçları arasında sırada üçüncüsü olduğu” görülmüştür. Kamanzi ve Nkosi (2011) Butara Eğitim ve Araştırma Hastanesi hemşirelerinin iş motivasyon seviyelerini inceledikleri çalışmalarında, “ödüllendirme ile hemşirelerin iş motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmiştir. Hemşirelerin çoğunluğu 83%’ü ödüllendirme sisteminin varlığının iş motivasyonuna etki ettiğine katılmışlardır. Denetim, gözetim ve liderlik hemşirelerin toplam motivasyonun %14’ünü oluşturmaktadır.

Keklik ve Kılıç’ın (2012) iş yaşam kalitesinin motivasyona etkisi sağlık çalışanları üzerine bir araştırma, “sağlık çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin başında ekonomik unsurların yer aldığını” vurgulamışlardır. Benzer şekilde, Yıldız ve Birgili’nin (2007) Muğla ve Menteşe Devlet Hastaneleri yoğun bakım servislerinde çalışan hemşirelerin motivasyon seviyelerinin tespit edilmesi araştırmasına göre, “hemşirelerin maaşları arttıkça motivasyonlarının da arttığı” belirlenmiştir.

Negussie (2012) Addis Ababa Hastanesinde çalışan hemşirelerin ödüller ve iş motivasyonu arasındaki ilişki çalışması sonucuna göre, “takdir eksikliği ve iyi çalışmanın ödüllendirilmemesi motivasyon seviyesini düşürmektedir”. Daneshkohan, Zarei, Mansouri, Maajani ve Ghasemi (2015) sağlık çalışanlarının iş motivasyonu faktörleri İran çalışması

sonucuna göre, “sağlık çalışanlarının motivasyonunda en etkili aracın iyi yönetim olduğu” sonucuna ulaşılmıştır.

Akman, Hanoğlu ve Kızıl (2015) tarafından yapılan personel performansı ile liderlik arasındaki ilişki bir şirket çalışması sonucunda, “liderin ekip çalışmasını desteklemesi ve çalışan motivasyonunu arttıracak liderlik davranışlarında bulunması gerektiği” sonucuna ulaşmışlardır. Li (2016: 40-44) Çin orta ve küçük ölçekli kuruluşlarda çalışan motivasyonunun nasıl geliştirileceğine ilişkin öneriler çalışmasında, “çalışan motivasyonunun nasıl geliştirilebileceği araştırılmış çalışanların çoğunun işletmenin motivasyon sistemini anlamadıkları, yöneticilerin iletişime yeterince önem vermedikleri, terfi fırsatlarının adaletsiz olduğu” sonucuna ulaşmıştır.

Weldegebriel, Ejigu, Weldegebreal ve Woldie (2016) Batı Amhara Devlet Hastanesi sağlık çalışanları motivasyon faktörleri çalışmasına göre, “yönetim ve liderlik becerisinin sağlık çalışanlarının motivasyonunda önemli bir unsurdur.” Bhatnagar, Gupta, Alonge ve George (2017) Nijerya Nasarawa ve Ondo Eyaletlerinde temel sağlık hizmetleri sağlık çalışanlarının bireysel, toplumsal ve örgütsel motivasyon düzeyleri çalışmasına göre “denetim ve liderlik motivasyona olumlu yönde etki” etmektedir.

Sayan’ın (2018: 287) kurumsal liderlik tarzlarını algılamanın örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin rolü araştırması yayınlanmış doktora tezi sonucunda, “algılanan liderlik tarzının sağlık çalışanların motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu” saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının sağlık çalışanlarının motivasyonunun yükselmesinde en etkili liderlik yaklaşımı olabileceği” tespit etmiştir.

Ehrlich (2006) iş motivasyonu ve EFQM Mükemmellik Modeli makalesinde, “EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinden yetki ve sorumluluklar ile ilgili konuların çalışan motivasyon artışı üzerinde etkili olabileceğini” öngörmüştür. Tütüncü ve Küçükusta (2006) hastane hemşirelik hizmetleri uygulamasında iş tatmini ve iş mükemmelliği arasındaki ilişki araştırması sonucunda, “iş mükemmelliği ve iş tatmininin pozitif bir yönde birbirini etkilediğini” belirlemişlerdir.

Aydemir, Alpkan, Kitapçı ve Çömlek (2015) yapmış oldukları özdeğerleme modellerinin denge skor kartıyla entegre edilmesi bir özdeğerleme modeli önerisi çalışmasının sonuçları, “Calvo-Mora ve arkadaşlarının (2005) yapmış oldukları çalışma uyumluluk” göstermektedir. Bu çalışmalar sonucunda; “liderliğin strateji, insan kaynakları yönetimi, eğitim ve yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi ve paydaşlarla ilişkileri etkilediği” saptanmıştır.

İnan, Yayla, Ceryan, Şişman ve Yıldız (2013) EFQM Mükemmellik Modelinin süreçler ve liderlik temel performans sonuçlarına etkisi çalışmasında, “liderlik ile temel performans sonuçları arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Vizyonu ve misyonu iyileştiren liderler, işletmenin temel performans sonuçlarına ulaşmasını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Doğan ve Selvi’nin (2013) EFQM Mükemmellik Modelinin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğini test ettikleri çalışmalarında, “kuruma bağlılık, bireysel yeterlilikler ve iş birliğinin kurumun gelişimini etkileyeceğini” vurgulamışlardır.

Savic, Djordjevic, Nikolic, Mihajlovic ve Zivkovic (2014) EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin Sırbistan’da bankacılık sektöründe çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı ilişkisi araştırmasına göre, “modelin tüm kriterlerinin çalışan memnuniyetini ve bağlılığını olumlu yönde etkilediği” tespit edilmiştir.

Dabouza-Acebal, González-Llinares, Cantero-González, García-Urbaneja, Colina-Alonso, Arcelay-Salazar ve Matthies-Baraibar (2014) kaleme almış oldukları “EFQM Mükemmellik Modeli süreçlerinin çalışan tatmini ile ilişkisi” makalesinde EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ile çalışan tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kalite ödülü almış ve henüz alamamış otuz sağlık işletmesindeki çalışanların memnuniyet düzeylerinin araştırılması sonucunda, “liderlik, politika ve strateji boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu” saptanmıştır.

Nenadál (2015) Çek yükseköğrenim kurumlarında yapmış olduğu çalışmada, “yüksek öğretim kurumlarında EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanması gerektiğini” ortaya koymuştur. Haffer ve Haffer (2015)’nin olumlu çalışan tutumlarının proje başarısı ve iş mükemmelliğinin belirleyici faktörleri Polonya örneği isimli makalelerinde, “çalışanların olumlu tutumları ve iş tatmininin proje başarısı ve iş mükemmelliği üzerinde önemli etkileri olduğunu” belirlemişlerdir.

Literatürde EFQM Mükemmellik Modeli, liderlik ve motivasyon konuları birbirinden bağımsız olarak araştırıldığında tez ve makale olarak çok sayıda araştırmaya ulaşılabilmektedir. Liderlik davranışları, liderlik tarzları ve dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonu üzerine olan etkisi araştırılmış olduğu görülmektedir. Literatürde daha çok motivasyon araçlarından ekonomik araçların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmış olup örgütsel ve yönetsel araçların yeterince araştırılmadığı anlaşılmaktadır. Literatürde sağlık işletmelerinde çalışanların motivasyonuna etki eden liderlik tarzları araştırılmıştır. Yeni yönetim ve kalite modeli olan EFQM Mükemmellik Modelinin girdi kriterlerinden olan ve modelde önemli bir yer tutan liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yeterince çalışma yapılmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle sağlık işletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerinin sağlık çalışanlarının motivasyonuna etkisine ilişkin araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma sağlık yönetimi alanında yeni ve etkili kalite modellerinden biri olan EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerinin sağlık çalışanlarının motivasyonuna etkisi araştırılarak literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Çalışma bu yönü ile diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Sağlık işletmelerinin başarısının diğer unsurlarını incelemek amacıyla gelecekte yapılacak muhtemel araştırmalar için bu çalışmanın sonuçlarının yön gösterebileceği düşünülmektedir.

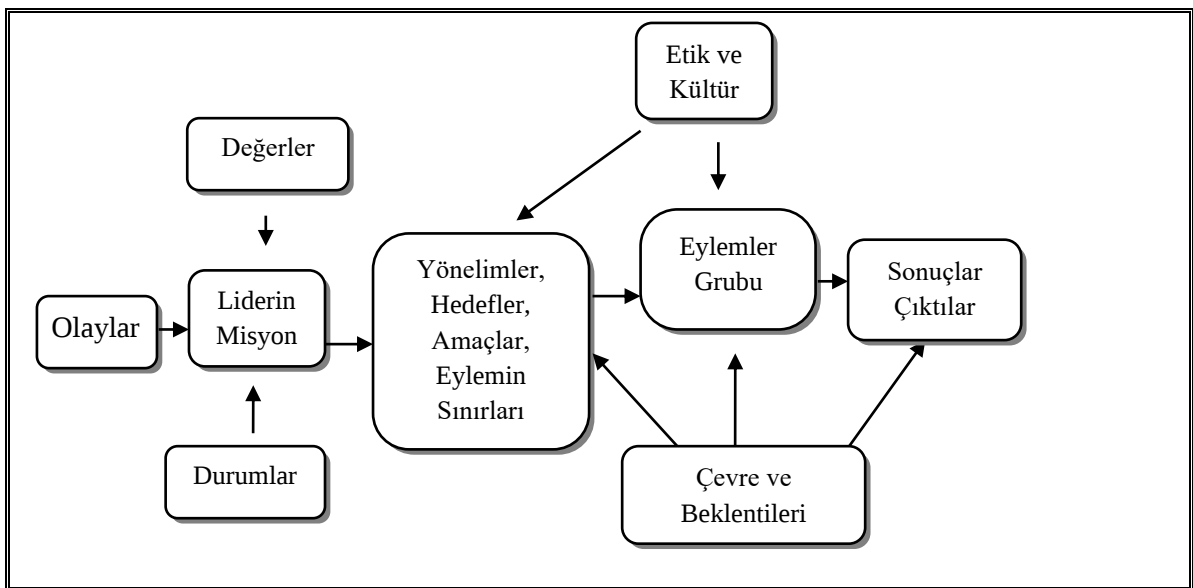
1.2. Liderliğin Tanımı ve Önemi

Liderlik insanoğlunun varoluşundan beri her toplumsal grupta kendini gösteren bir olgudur. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal varlıklardır. İnsanlar tek başlarına gideremedikleri ihtiyaçlarını karşılamak ve ortak amaçlarına ulaşabilmek için toplumsal gruplar meydana getirmişlerdir. Toplumsal gruplar sosyal hayatın her alanında (eğitim, sağlık, güvenlik, ekonomi, siyasal hayat gibi) görülmektedir. Toplumsal grupların olduğu her yerde lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü toplumsal grupları ve gruptaki bireyleri ortak amaç ve hedefler doğrultusunda birleştirecek ve yönlendirecek lidere ihtiyaç vardır (Semiz, 2011: 12). Katz ve Kahn'a göre liderliğe örgütsel tasarım eksikliği, değişen çevresel koşullar, örgütün içsel dinamiği, insan üyeliğinin doğası nedeniyle ihtiyaç duyulmaktadır (Arıkan, 2003: 10).

Liderlik, sosyal bilimlerde (psikoloji, sosyoloji, siyaset, yönetim gibi) en çok incelenen kavramlardan birisidir. İşletmelerin ve organizasyonların ortak sorunu “iyi”, “etkin”,

“yeterli” liderlik yoksunluğudur. Fortune dergisinin 2001 yılında 500 firmayla yaptığı bir araştırmanın sonucuna göre araştırmaya katılan firmaların %85’inin yetersiz sayıda küresel lidere sahip olduklarını, %65’inin ise başarılı olabilmek için ise liderlerin daha fazla kabiliyet ve bilgi kazanması gerektiği belirlenmiştir (Phatak, Bhagat ve Kashlak 2005: 463). Günümüzde etkili liderlik başarılı işletmelerin başarısı için etkili liderliğin anahtar role sahip olduğu kabul edilmektedir.

Liderlik geçmişten günümüze önemini korumaktadır. Liderlik kavramı bilimsel olarak araştırılması ve tartışılmasına rağmen sosyal bilimciler tarafından ortak bir tanıma varılamamıştır. Liderliğin multidisipliner ve sübjektif olması nedeniyle tanımlaması güçleştirmektedir. Liderlik kavramının farklı akademik disiplinler tarafından pek çok tanımı yapılmıştır; Sergiovanni (1990) eğitim, Tucker (1981) siyasal bilimler, Selznick (1957) sosyoloji, Bailey (1988) antropoloji, Whitehead ve Whitehead (1986) teoloji, Hersey ve Blanchard (1988) insan ilişkileri Bass (1985) sosyal psikoloji, Zaleznik ve Drucker (1989) işletme bilminde liderliği araştırmışlardır. Liderlik literatürde daha çok süreç açısından liderlik ve özellik açısından liderlik olarak tanımlanmaktadır. Süreç açısından lider; üyelerinin faaliyetlerini ortak amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişi, özellik açısından lider ise; grup üyelerini etkileyecek özelliklere sahip kişi olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 309). Immegart (1988) liderliği tanımlamanın zorluğunu aşağıda şekil 1.1.’de görülen kavramsal model ile göstermiştir.



Şekil 1.1. Liderliğe ilişkin kavramsal bir model (Immegart, 1988: 6)

Koordinasyon ve örgütlenme liderlikle mümkündür. Lider belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere başkalarını ikna ederek sevk edebilen kişidir. İşletmelerdeki klasik liderlik modeli işin tüm yönlerini yöneten ve kontrol eden en üst düzey yetkili kişidir. Bu klasik modelde lider işletmeyi yönetsel hiyerarşi içinde yönetmektedir ve işletmede yürütülen faaliyetlerin bütün yönlerini yönetmekte ve kontrol etmektedir. Bu liderlik türü 20. yüzyılın büyük bir bölümünde varlığını sürdürmüştür. Ancak bugün işletmeler pazarda, müşterilerde ve teknolojiye sürekli ve artan bir değişimle karşı karşıyadırlar. Bu değişim içindeki ortamda sürdürülebilir istikrarı yakalamak zorundadırlar. Bu gibi sebeplerle klasik liderlik modelinin yetersiz kalması sonucu 1980'lerden günümüze liderlik kavramı ve uygulaması gelişmiştir. İşletmelerin günümüzdeki iş hayatı zorluklarıyla mücadele edebilmek ve başarılı olmak için bütün çalışanların fikirlerini, becerilerini, enerjisini ve coşkusunu kullanmaları gerekmektedir. Literatürde yer alan bazı liderlik tanımlar aşağıdaki çizelge 1.1.'de yer almaktadır.

Çizelge 1.1. Farklı yazarlara göre liderlik tanımları

(Bass, 1995: 38)	Liderlik; bir ikna şekli, grup faaliyetlerinin merkezi, bir uyum sağlama meselesi, bir şahsiyet konusu, bir etkileme çalışması, hedeflere ulaşma aracı, belirli davranışlar, ayırt edici bir güç ilişkisi, etkileşime etki etme, rol, oluşum başlatma ve bu unsurların çeşitli bileşkeleridir.
(Deitzer, Shilliff ve Jucius, 1979: 196)	Belirli koşullar içinde insanların faaliyetlerini kurumsal ya da toplumsal amaçları gerçekleştirmek için etkileme ve yönlendirme sürecidir
(Efil, 1999: 8)	Liderlik = f (lider, izleyiciler, koşullar) olarak ifade edilebilir.
(Eren, 2015: 461)	Liderlik, bir grup insanı belli amaç ve hedefler etrafında toplayarak bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirecek bilgi, tecrübe ve yeteneklerin toplamıdır.
(Erten, 1999: 16)	TKY'de liderlik, kuruluş kaynaklarını amaçlara ulaştırmaya yönlendirmede etkin olan kişi ve kişilerdir. Liderliğin temel fonksiyonu amaçlara ulaşılmasıdır. Lider amacı belirler ve süreci başlatır.
(Werner, 1993: 17)	İzleyenleri hedef ve amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olarak çalışmalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmak için yardımcı olan, tecrübeleri aktaran, gerçekleşen liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan belli bir durum, zaman ve şartlarda etkileme süredir.
(Türkiye Kalite Derneği [KalDer], 2013: 31)	Liderler, tüm tarafların ilgi ve faaliyetlerini bir kuruluştan olan çıkarları yönünde dengeleyerek koordine eden kişilerdir.
(Koçel, 2005: 569)	Liderlik belirli şartlar altında, belirlenmiş kişisel veya grup amaçlarına ulaşmak için bireylerin faaliyetlerinin yönlendirilmesi sürecidir.

Çizelge 1.1. (devam) Farklı yazarlara göre liderlik tanımları

(Koontz, O.Donnell ve Wichrich, 1999: 451)	Bir süreç kapsamında bireylerin örgütsel amaçların başarılması yönünde gönüllü ve başarılı çalışabilmeleri için etkilenmesidir.
(Lamm, Carter ve Lamm, 2016: 183)	Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup insanın birey tarafından etkilendiği bir etkileşimdir.
(Pearce ve Robinson, 2007: 353)	Stratejik liderlik; örgütte ve örgüt dışındaki paydaşlarla sağlam ilişkiler oluşturarak örgütün değişime uyum sağlamasını kolaylaştıracak stratejileri geliştirmesi, uygulanması ve içselleştirilmesidir.
(Yukl, 2002: 413)	Liderlik insanları belirlenmiş grup ve örgütsel amaçları yönünde etkilenmesidir.

Tüm liderlik tanımlarında genellikle dört temel ortak öge ortaya çıkmaktadır. Bu öğeler şunlardır (Başaran, 1992: 53): Amaç, lider, izleyenler (üyeler) ve ortam.

Çizelge 1.1.'de yer alan tanımlardan da anlaşılacağı üzere lider belirli amaçlar etrafında bir grubu toplayabilen ve onları bu amaçlar yönünde faaliyet göstermelerini sağlayan kişidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileyebilme ve yönlendirebilme gücü yatmaktadır. Kısaca lider; başkalarını etkileyerek amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren kişidir.

1.3. İşletme Yönetiminde Liderin Önemi ve Fonksiyonları

Drucker'e (1974: 14) göre "yönetim, işlerin diğer insanlar ve kaynaklar vasıtasıyla icra edilmesi faaliyeti" dir. Weijrich and Koontz (1993: 28)'e göre yönetim; planlama, organizasyon, yönetme ve insanları kontrol faaliyetlerinin hedeflere ulaşmak için grup veya kurum içinde yürütülmesidir. Bu fonksiyonlar liderlik unsuru ile yerine getirilmektedir. Toplam Kalite Yönetimin öncüsü olan Deming'in Toplam Kalite Yönetimi için belirlediği 14 ilkedен 7'incisinde "liderliği kurumsallaştırın" diyerek liderliğin önemine vurgu yapmıştır. EFQM Mükemmellik Modelinde liderlik % 9 orana sahip olup önemli modelde önemli bir yer tutmaktadır. Modellerdeki bu oranlar liderliğin işletme yönetimindeki payını ve önemini ortaya koymaktadır.

Fortune dergisinin 1997'de Amerika belirlediği en iyi 100 şirket ile yapılan bir araştırmaya göre; işletmenin etkililiğini sağlamada liderlik, yenilik ve kültürün önemli faktörler olduğunu belirlenmiştir. Etkili liderliğin en iyiye ulaşabilmek için çalışanları karar verebilmeleri konusunda yetkilendiren liderlik olduğu ortaya çıkmıştır (Garmager ve

Shemmer, 1998). Liderler yapılacak işleri, işlerin yapılış şekillerini, çalışanları ve bunlar arasındaki iş ilişkilerini değiştirebilme gücüne sahiptirler. İşletmelerin başarısı için liderlik yönlendirici rol üstlenmektedir.

Liderlik olmaz ise işletmeler ve organizasyonlar insan ve makine yığını haline gelecektir. İşletmelerde yaşanan başarısızlıkların bir nedeni de liderlerin motive etme, izleme, değerlendirme, risk alma, karar verme, çatışmaları çözme, iletişim gibi konularda yetersizlikleridir. Liderlik yönlendirme fonksiyonu ile işletmeyi amaç ve hedeflerine ulaştırabildiği gibi başarısızlığa da sürükleyebilir. Yetersiz liderlik sonucu işletme faaliyetlerinde kaos yaşanabilir. Bir örgütün başarı yada başarısızlığı genellikle liderin sorumluluğudur (Tekin ve Zorba, 2001: 34). İşletmelerde liderlik zafiyeti sonucunda gidilecek yön belirsizleşir, kaynak israfı oluşur ve zaman maliyeti işletmenin aleyhine döner. Liderlik işletmenin misyon ve vizyonunu tanımlamak, hedefleri belirleyerek grup üyeleri arasında uzlaşma sağlamaktır (Drucker, 1998: 130).

Liderler bireyleri ortak amaçlar çevresinde bir araya getirir ve bu amaçlara ulaşmak için motive ederler. Çalışanlar nereye gittiklerini misyon, vizyon ve ortak amaçlarla bilirler. Ortak amaçları gerçekleştirmek için işbirliğinin sağlanması liderliğin fonksiyonudur. Motivasyon için en önemli esas işletme amaçları ile çalışanların amaçlarının ortak noktada buluşturulmasıdır. İşletmelerin dış ve iç çevresinin sürekli olarak değişim ve belirsizlik halinde olması nedeniyle amaçlara etkili liderlik ve motive edilmiş çalışanlarca ulaşılabilir (Hellriegel ve Slocum, 1988: 477). Çalışanlar ortak amaçları benimsediklerinde o amaçlar çerçevesinde çaba ve gayretlerini gösterirler. Çalışanlar desteklenmeye ve yol gösterilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların kendi istekleri doğrultusunda iş görmelerini sağlamak ve motive etmek liderin sorumluluğudur. Liderlik, işletmelerin etkinliği ve performansında belirleyici bir olgudur.

Liderler işletmenin misyon ve vizyonunu ortaya koyarlar. İşletmenin stratejilerinin tespit edilmesi, uygulanması, değerlendirilmesi etkin rol alırlar (Eren, 1998: 341). Liderin işletmelerdeki temel işlevi işletmenin amaçlarını, vizyonunu ortaya koymak ve stratejiler oluşturmaktır (Gerenber ve Baron, 2003: 471, 472). Beklenti ve amaçları birbirinden farklı kişilerin, ortak hedef ve amaçlar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve harekete geçirilmesi kolaylıkla başarılabilir bir durum değildir. Bu nedenle liderlik önem taşımaktadır. İşletmelerde amaçları gerçekleştirmek üzere hazırlanan planların bütün muhtemel

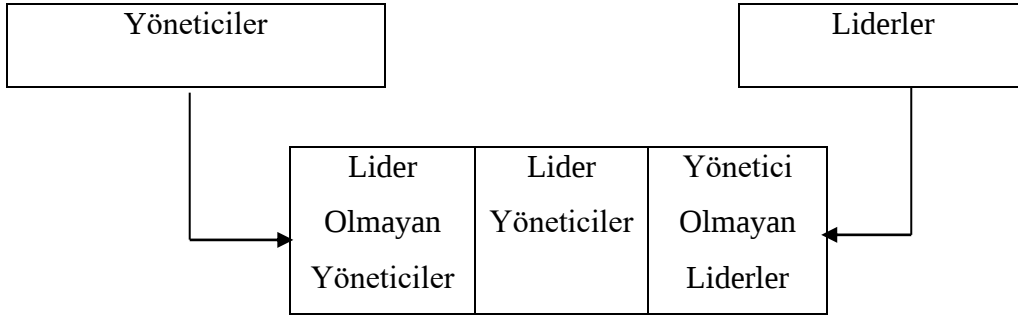
durumları içerelememesi, dinamik ve değişken bir çevrede işletmenin faaliyet göstermesi (özellikle hastaneler ve sağlık işletmeleri), büyüme eğilimi ve insan unsurunun değişken, öngörülmeýen karmaşık yapısı işletmelerin etkili liderlik ihtiyacını ortaya koymaktadır (Arıkan, 2001).

1.4. Liderliğin Örgütsel Fonksiyonları

Bir işletmedeki liderlerin üstlenmesi gereken ilk görev, kuruluşun neden var olduğunu ve neyi başarmak istediğini belirlemektir. Liderler vizyon ve misyonu netleştiren, izleyenlere ve çalışanlara yön gösterirler. Liderler işletmeyi amaçlarına ulaştıracak stratejileri belirlerler. Planlama, karar verme, denetim ve değerlendirme, örgütlenme yapısının oluşturulması ve koordinasyonun sağlarlar, değişimi oluşturur ve yönetirler. Yönetim ve liderler müşteriler, tedarikçiler, bankacılık ve mali kuruluşlar, devlet gibi organlarla iletişimi yürütmektedirler. Liderlik çalışanların motivasyonu, performansı, bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Liderler işletmelerde birleştirici, çatışma çözücü, yönlendirici, ara bulucu gibi fonksiyonları yerine getirmektedirler. Çalışanların desteklenmeye ve yol gösterilmesine ihtiyaç duymaları nedeniyle de liderlik önem arz etmektedir. Çalışanların kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmek ve motive etmek liderin sorumluluğudur.

1.5. Liderlik ile Yöneticilik Arındaki Farklar

Literatürün çoğunda yönetici ve lider aynı anlamda kullanılmasına rağmen lider ile yönetici arasında farklılıklar vardır. Lider terimi daha çok üst düzey yöneticiler için kullanılmasına rağmen liderlik ve yöneticilik farklı anlamları barındırmaktadır. Bazı liderler yönetici değildir, bazı yöneticiler de lider değildir. İyi ve etkin bir yöneticilik liderlik özelliklerindeki gerektirmektedir. Yöneticilerin liderlik davranışları gösterebilmeleri başarıyı arttıracaktır. Çünkü bir grubun inançları ve faaliyetlerini en çok etkileyen üye liderdir. Dolayısıyla etkili yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir.



Şekil 1.2. Liderlik ve yöneticilik kesişim alanları (Güney, 2007: 359-360)

Werner (1993: 17), Kotter (1995: 5), Leithwood ve Duke (1999: 51) gibi araştırmacıların çalışmalarının sonucuna göre; bir yöneticinin liderlik rolü ile birlikte daha iyi yönetim göstereceği, işletmeyi amaç ve hedeflerine daha emin adımlarla ulaşacağı, vizyon ve misyonu daha iyi gerçekleştirebileceği belirtilmektedir. Yönetim liderlikten daha geniş bir kavram olup işletmenin devamı ve hiyerarşik yapısı ile ilgilidir. John P. Kotter, *Değişim Gücü: Liderlerin Yönetimden Farklılığı* kitabında yönetim ve liderlik arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri belirlemiştir (Nur, 1998: 20). Yöneticilik, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirme iken liderlik dönüşüm ve değişim ve faaliyetidir.

Yönetici ve lider arasındaki ayrımı bazı yazarlar şöyle ifade etmişlerdir; Gatewood, Taylor ve Ferrel, (1995: 492) “Yönetim beyni etkiler, liderlik ise kalp ve ruha seslenir”. Bennis’e göre (1989: 49, 50) “Yönetici sadece yönetir, liderse yönetirken yenilikler yapar; yönetici bir kopyadır, liderse orijinal; yönetici elindekileri korumaya, lider onları geliştirmeye çalışır; yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, lider ise kişilerle ilgilenir; yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, lider güven verir; yönetici kısa vadeli düşünür, lider ise uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir; yönetici nasıl ve ne zaman, lider ise ne ve niçin sorularını sorar; yöneticinin gözü hep alt sınırdadır, liderin gözü ise hep ufağa yönelmiştir; yönetici taklit eder, lider icat eder; yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur; yönetici tipik iyi bir askerdir, liderse kendine has bir kişiliktir; yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar”.

Aşağıda yer alan çizelge 1.2.'de yönetici ve lider arasındaki bazı farklılıkları gösterilmiştir.

Çizelge 1.2. Lider ve yönetici arasındaki farklar (Tengilimoğlu, 2008: 116-117)

Lider Özellikleri	Yönetici Özellikleri
1- Yenilikçidir	1- Yöneticidir
2- Farklılık oluşturur	2- Düzeni devam ettirir
3- Geliştiricidir	3- Koruyucudur
4- Kişi merkezlidir	4- Yapı ve sistem ve merkezlidir
5- Güveni özendirir	5- Kontrol yönündedir
6- Uzun vadeli bakış açısı	6- Kısa vadeli bakış açısına
7- Niçin ve ne sorularına önem verir	7- Ne zaman ve nasıl sorularına önem verir
8- Çevreye bakış	8- Alt yönetim kademelerine bakış
9- Mevcut durumu sorgular	9- Mevcut durumu kabul etme
10- Kendisi ile birlikte çalışanlar	10- Yerleşik normlara uygun işgörme
11- Doğru işi yapar	11- İş doğru yapar

Yöneticiler plan ve bütçe hazırlarlarken liderler işletmenin yönünü belirler. Yöneticilik kadro ile ilgili iken liderlik hedeflerle ilgilidir. Yöneticiler problem çözmekle sorumlu iken liderler esin kaynağıdır ve motivasyon oluştururlar. Yönetici formel yetkileri kullanırken lider kişisel gücünü kullanır. Yönetici atama ile göreve gelir lider, içinde bulunduğu gruptan doğar. Yöneticilik meslek uygulaması iken, liderlik ise insanları etkileme ve harekete geçirme sanatıdır. Liderler aynı zamanda bir yöneticidir, çünkü liderler izleyenlerini etkileme, ikna etme, harekete geçirme yeteneklerine sahiptirler. Fakat yöneticilerin bazıları lider değildirler yani izleyenleri etkileme, yönlendirme ve peşinden sürüklenme gücüne sahip değildirler. Yöneticilik pozisyonla ilgiliyken liderlik genellikle kişisel özellikler ile ilgilidir. Lider insanlara yön verirken, yönetici yönetir. İdeal olan işletmenin yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması yani lider yönetici olmalarıdır.

1.6. Sağlık İşletmelerinde Liderlik

Sağlık işletmelerinin dinamik iç ve dış çevre içinde bulunmaları nedeniyle değişim ve gelişime uyum sağlayabilen ve yenilikleri takip eden liderlere ihtiyaçları vardır. Sağlık

işletmeleri teknoloji ve emeğin yoğun olarak kullanıldığı, sağlık çalışanlarının hizmet üretiminde ana unsur olduğu işletmelerdir. Liderler sağlık işletmelerinde sağlık bakım kalitesini iyileştirebilecek en önemli kişidir (Hartley, Matin ve Benington, 2008: 15). Kaliteli sağlık hizmeti sunumu için yenilikçi, işbirlikçi, kolektif çalışan, iyi iletişim kurabilen liderler sağlık işletmelerinin ihtiyacıdır (Scott, 2010). Sağlık kuruluşlarının geleceğini iyi yönetilmek yada yönetilememek belirleyecektir (Tabish, 1998). Diğer işletmeler gibi sağlık işletmelerinin de vizyon ve misyon sahibi güçlü ve etkin liderlere gereksinimi vardır. Günümüz liderlik ihtiyacı değişen rekabet koşullarına yönetim bilgilerini sürekli geliştirerek zamanında ve yeni yöntemlerle yanıt verecek liderlerdir (Uno ve Zakariasen, 2010).

1.7. Liderlik Güç (Etki) Kaynakları

Liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Liderlerin izleyenleri peşlerinden sürükleyebilmesi için onları etkileyebilme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. French ve Raven (1959), liderlerin kullandıkları güç kaynaklarını şöyle gruplamışlardır (French ve Raven, 1959: 253):

<u>Bireysel Güç</u>		
Uzmanlık		
Karizma		
<u>Lider Davranışları</u>	<u>Örgütsel Güç</u>	<u>Sonuç</u>
Etkileme Çabaları	Zorlayıcı	Yüksek Memnuniyet
	Yasal	Yüksek Kalite
	Ödül	Yüksek Performans

Şekil 1.3. Liderliğin güç kaynakları (Mullins, 1999: 306)

1.7.1. Yasal (Legitimate) Güç

Otoriteden ve hiyerarşiden kaynaklanan statü ile gelen güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücü yasal güçtür. (Deniz ve Çolak, 2008). Etkili

liderlik için yasal emir ve talimatların gerekçeleri doğru anlatılmalıdır (Mullins, 1999: 304).

1.7.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü

Liderin ödülleri elinde bulundurma veya ödül verme gücüdür. Ücret artışı, ek ödeme, terfi, sorumluluk, statü değişimi, takdir, onurlandırma, övgü gibi ödüllerdir (Çetin, 2009; Meydan ve Polat, 2010). Bir liderin elinde tuttuğu ödüller ne kadar önemli ve çok ise ödüllendirme gücü o kadar fazladır (Mullins, 1999: 305; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608). Motivasyon araştırmalarında elde edilen bulgulara göre; ödül bazı durumlarda motivasyon sağlamak için oldukça etkilidir.

1.7.3. Zorlayıcı (Coercive) Gücü

Zorlayıcı güç, liderin emir ve buyruklarına itaatsizlik durumunda liderin astları cezalandırma ve astları gücünü ifade ederek otoritesini yansıtır (Mullins, 1999: 305; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608; Bakan, Büyükbeşe, 2010; Çetin, 2009). Motivasyon araştırmalarında ceza uygulamalarının astların kurallara ve düzene uymasını sağladığı belirlenmiştir.

1.7.4. Uzmanlık (Expert) Gücü

Liderin beceri, bilgi, uzmanlık ve tecrübeden kaynaklanan gücüdür. İzleyenler liderin özel yetenek ve bilgiye sahip olduğu inancındadırlar (Mullins, 1999: 305; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608; Titrek ve Zafer, 2009; Deniz ve Çolak, 2008).

1.7.5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Gücü

Liderin kişilik özellikleri ile ilgili güçtür. Karizmatik güç liderin kişiliğinin ilham vermesidir (Mullins, 1996: 305). Astlar liderle özdeşleşmeye çalışırlar ve aynı duyguları paylaştıkları için liderin peşinden gitmektedirler (Çetin, 2009; Meydan ve Polat, 2010).

1.8. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramı bilimsel olarak 1900'lü yıllardan itibaren incelenmeye başlanmıştır. Günümüze kadar liderliği açıklamaya yönelik birçok teori ortaya atılmıştır. Bu teoriler liderliğin ne olduğunu, liderlik özelliklerinin neler olduğu, liderin nasıl ortaya çıktığı, liderlerin nasıl davrandıkları, izleyicileri nasıl etkileyip ikna ettiklerini vb. ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Aşağıdaki çizelge 1.3. literatürde yeralan ve tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan liderlik teorileri ve özelliklerini göstermektedir.

Çizelge 1.3. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi (Jiang, 2014)

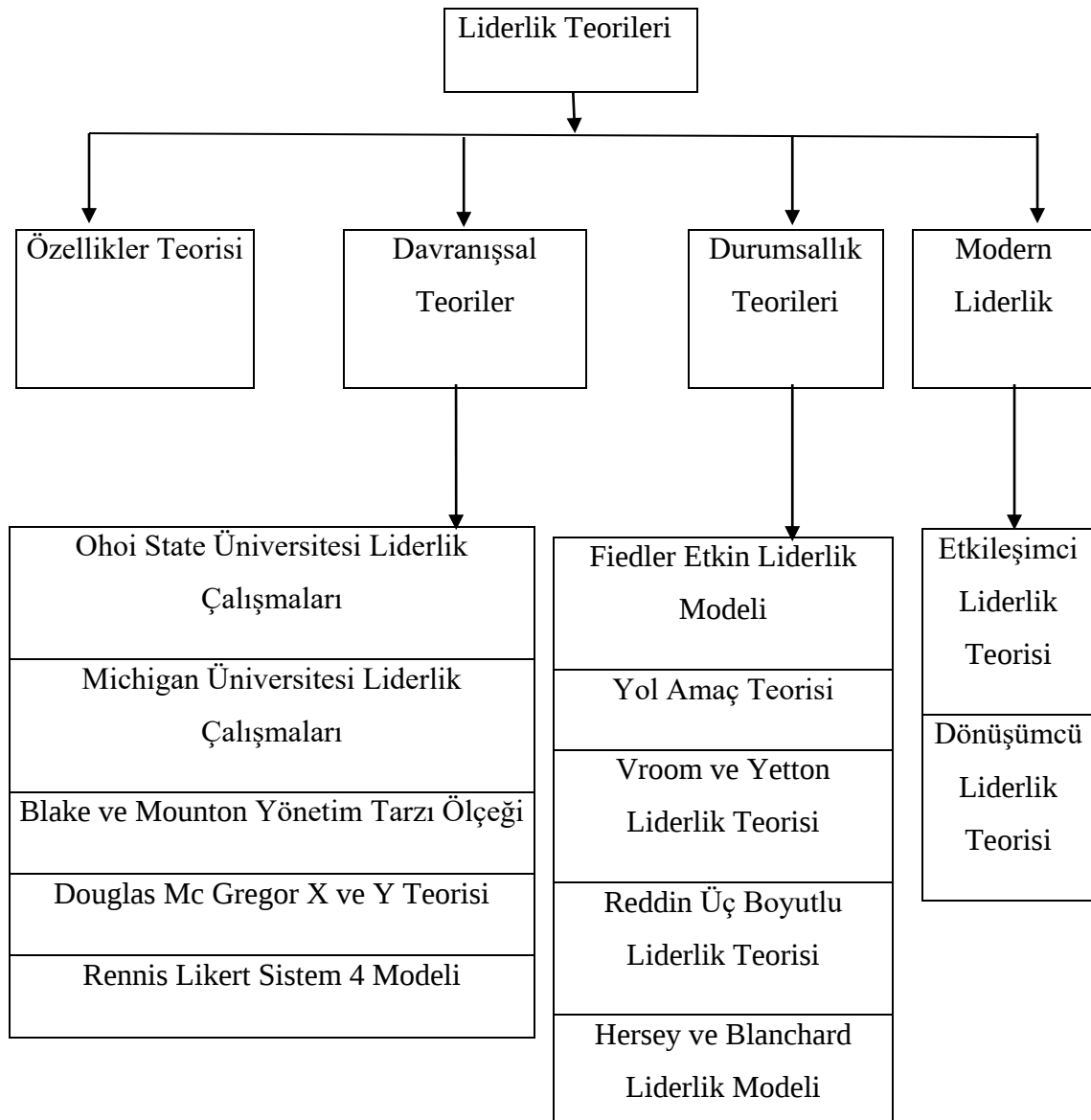
Geçerli Teori		Geçerli Periyot	Teorinin Özeti
Geleneksel Liderlik Teorileri	Özellikler Teorisi	1910'dan 2.dünya savaşına	Liderlerin ortak ve genel özellikleri.
	Davranışsal Teoriler	1940-1960'lara	Liderlerin davranışları. Liderlik davranışları kazanılabilir.
	Durumsallık Teorileri	1960'lardan 1980'lere	En iyi ve değişmez liderlik yoktur. Farklı durumlarda farklı liderlik tarzının geçerliliği bulunmaktadır.
Yeni Liderlik Teorileri		1980'lerden günümüze	Liderin kişisel özellikleri, nitelikleri ve becerilerini içeren tüm kuramların karışımı.

Bütün bu tarihsel süreç içinde yer alan liderlik teorilerinde aşağıda yer alan öğeler ortak olarak bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şunlardır: amaç, lider, iş görenler, ortam (Pazarbaş, 2012: 11-12). Bu ortak öğelere göre liderlik süreci şöyle formüle edilebilir.

Liderlik=F (lider, amaç, izleyiciler, koşullar) (Efil, 1999: 8).

Liderlik konusu sosyal bilimlerdeki bütün otoritelerin ilgisini çekmesine rağmen bu konuyu asıl inceleyenler davranış bilimcilerdir. Liderlik ile ilgili ortaya atılan teorilerin bazıları geçmiş yıllara dayanmasına rağmen, geçerliliğini korumaktadır. Ancak işletmelerin, örgütlerin, organizasyonların iç ve dış çevresinin dünyadaki değişim ve dönüşüme paralel olarak sürekli olarak değişim halinde olması nedeniyle liderlik kavramına ilişkin kuramlar farklılık ve çeşitlilik göstermektedir. Araştırmacıların liderliğe

ilişkin farklı bakış açıları da farklı liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Araştırmacıların bazıları liderliğin doğuştan sahip olunan özellikler olarak değerlendirirken, bazı araştırmacılar eğitim ve deneyimle kazanılan nitelikler olduğunu savunmuşlardır. Daha sonraki araştırmalarda kuruluşun/işletmenin iç ve dış çevre koşulları dikkate alınarak durumsallık kuramları ortaya atılmıştır. Günümüzde liderlerin başarısı sadece işletme içindeki başarı ile değerlendirilmeyip işletmenin çalışanları, paydaşları vb. ile birlikte yakaladığı iş mükemmelliği ile değerlendirilmektedir. EFQM liderlik kriteri işletmeyi iç ve dış çevresi ile beraber bütünsel bakış açısı içinde değerlendirmektedir. Aşağıdaki şekil 1.4'te liderlik teorileri gösterilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde liderlik teorileri incelenecektir.



Şekil 1.4. Liderlik teorileri (Topaloğlu ve Koç, 2010: 166-179)

1.8.1. Liderlik Özellikleri Teorisi

Liderlik konusundaki yapılan ilk çalışmalarda liderin kişisel özelliklerinin etkili olduğu kabul edilmiştir. Liderliğin belirleyici unsurlarının bireysel nitelikler olduğunu savunmuştur. Bu teorinin bakış açısına göre lider; yetenekleri, fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından izleyicilerden ayrılmaktadır. Bu farklılıkları nedeniyle birey izleyenler tarafından lider olarak kabul edilir ve izlenir (Avcı ve Topaloğlu, 2009; Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Liderliği belirleyen ve lideri izleyenlerden farklı kılan özellikler sosyal bilimciler tarafından araştırılmıştır. Kişisel özellikler kuramının kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda etkili liderlikle ilişkili bazı özelliklerin her zaman ve her yerde geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin Stogdill (1974) yapmış olduğu çalışmaların sonucunda dış görünüş ile liderlik arasında zayıf ilişki bulmuştur. Hangi özelliklerin lideri belirlediği kesin ve net olarak ortaya konamamıştır. Liderlerin aynı özellikleri sahip olmadıkları anlaşılmış ve liderlik özelliklerinin neler olduğu konusunda fikir birliği oluşmamıştır (Çetin, 2009; İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Liderleri diğer insanlardan farklı kılan ve birçok kişi arasından ayrılarak lider olmasını sağlayan liderlik özellikleri aşağıdaki çizelge 1.4.'te yer almaktadır.

Çizelge 1.4. Lideri belirleyen özellikler (Koçel, 2011: 576)

Lideri Belirleyen Özellikler			
Düşünsel Özellikler	Fiziksel Özellikler	Duygusal Özellikler	Sosyal Özellikler
Zeka Dikkat İnisiyatif Kararlılık İleri Görüşlülük Sorumluluk Gerçekçilik İkna Yeteneği	Kuvvet Yaş Boy Cinsiyet Yakışıklılık İrk Etkileme Aktivite Etkili Konuşmak	Algılama Kendini Kontrol Etmek Sevgi Başarı Hırs	İyi İletişim Dostluk Arkadaşlık Yeteneği Dışa Dönük Kişilik Kendini Kabul Ettirmek

1.8.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Liderliğin ne olduğunu açıklamada özellikler teorisinin yetersiz kalmasından dolayı araştırmacılar liderin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır. Bu teoriler davranışsal

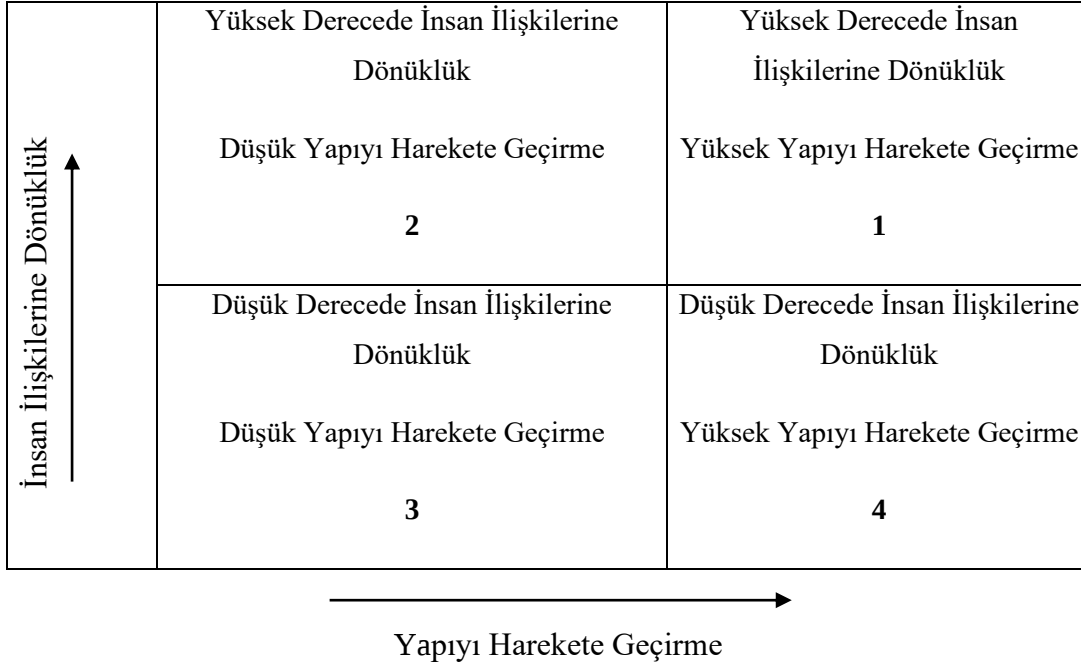
liderlik teorileridir. Bu teorilerin odak noktası, liderin “ne ve nasıl” yaptığının araştırılmasıdır (Çetin, 2008). Davranışlar gözlemlenmekte ve tanımlanabilmektedir. Düşünceler, bireysel güdüler ve tutumlar dışarıdan gözlemlenemezken bir liderin davranışları gözlemlenebilir (Dikmen, 2012: 42). Davranışsal teorilerin oluşmasında Kurt Lewin, Ronald Lippit, Ralph K. White, McGregor, Robert Blake, Jones, Mounton, R. Likert'in çalışmaları etkili olmuştur. Lideri belirleyen iki davranışsal boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar iki ana gruba ayrılmaktadır; işe yönelik liderlik, insana (ilişkilere) yönelik liderliktir. Başlıca davranışsal yaklaşım çalışmaları aşağıda yer almaktadır:

1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması
2. Michigan Üniversitesi Çalışması
3. Yönetimsel Diyagram Modeli (Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matrisi)
4. McGregor'un X ve Y Teorisi
5. Likert Kuramı Sistem-4 Modeli (Koçel, 2011: 578-583).

1.8.2.1. Ohio üniversitesi liderlik teorisi

1945 yılında Ohio State Üniversitesinde psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubunun askeri komutanlar, işletme yöneticileri, kooperatif yöneticileri gibi toplumsal grup liderleri üzerinde yapmış oldukları araştırmalardır (Koçel, 2011: 578). Etkin bir liderin nasıl tanımlandığını belirlemek Ohio State Üniversitesi çalışmalarının temel amacıdır. Kişiyi dikkate alma (insan ilişkilerine dönüklük) ve inisiyatif (iş dikkate alma-yapıyı harekete geçirme) olarak iki temel boyutta liderlik davranışları tanımlanmıştır (Koçel, 2011: 578).

Yapıyı harekete geçirme; iş ve amaçların başarılmaları için yetki, örgütlenme, görev ve sorumlulukları tanımlama, iletişim kanallarını oluşturma vb. unsurların oluşturulması ve harekete geçirilmesi ile ilgili faaliyetleri içerir (Koçel, 2011: 578). Anlayış gösterme; kişiler arası ilişkiler, iletişim, çalışanların duygu ve gereksinimleri ile ilgilenme gibi faaliyetleri içerir.



Şekil 1.5. Ohio üniversitesi liderlik yaklaşımı (Koçel, 2011: 579).

Ohio State Üniversitesi liderlik yaklaşımına göre yukarıdaki şekil 1.5.’te yer aldığı gibi dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Kişiyi dikkate alan tarz, liderin izleyicilerine gösterdiği ilginin yoğunluğuna bağlıdır. İşe ağırlık veren tarz; liderin hedeflerin gerçekleştirilmesi için insan gücü ve kaynakları etkili bir şekilde kullanmasıyla ilişkilidir.

Araştırmacılar etkili liderlik ve performans açısından en uygun liderliğin yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği liderlik olarak belirlemişlerdir. Ohio Modeli, etkili liderlik yaklaşımına göre etkili liderlerin insan ilişkilerine ve görevin yerine getirilmesine yüksek oranda ağırlık verdiği belirlenmiştir (Cole, 1997: 52-53).

1.8.2.2. Michigan üniversitesi liderlik modeli

Michigan Üniversitesi’nde Rennis Likert tarafından yapılan araştırma ile etkili liderlerin davranış farklılıkları tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada çeşitli işletmelerde düşük ve yüksek üretimde bulunan işçiler ve gözetmenler incelenmiştir (Özkalp ve Kirel, 2010: 312). Ohio State araştırması sonuçları ile benzerlik gösteren sonuçlar elde edilmiştir. “Çalışana yönelik” ve “işe yönelik” olmak üzere iki temel liderlik davranışı tespit edilmiştir Michigan Üniversitesi araştırmaları aşağıda yeralan dört temel faktöre dayanmaktadır (Zel, 2006: 128).

Destek: Kişilerin duygularına verilen önem olup, kişiye yönelik davranışlar ölçülmektedir.

Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Üyeler arasındaki ilişkileri destekleyen davranışlardır, kişiye yönelik davranışlar ölçülmektedir.

Amacın vurgulanması: Amaçlara gerçekleştirme yönündeki motivasyon davranışları önemli olup, işe yönelik davranışlar ölçülmektedir.

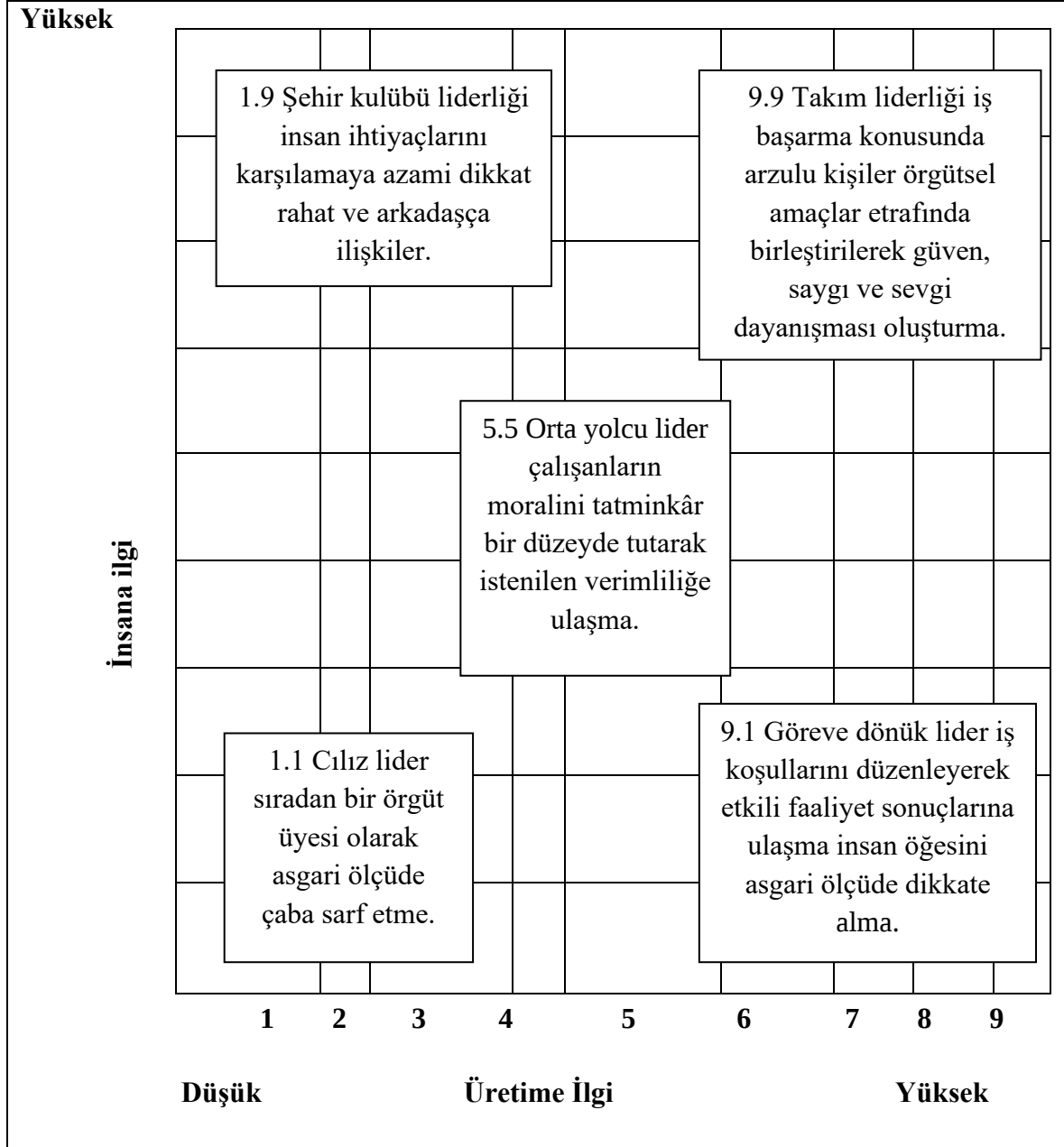
İşi kolaylaştırma: Teknik bilgi, malzeme gibi amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı davranışlar olup işe yönelik davranışlar ölçülmektedir.

Kişiye yönelik davranışları destek ve karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma ölçmektedir. İşe yönelik davranışları ise; amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma ölçmektedir. İşe yönelik davranış gösteren liderler, çalışanların belirli ilke ve yöntemler çerçevesinde çalışıp çalışmadıklarını kontrol etmekte ve resmi (formel) otoritelerini kullanmaktadırlar bu durum üyelerin kendilerini baskı altında hissetmesine neden olmakta moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Kişiye yönelik liderlik davranışı gösteren liderler yetki devri, üyelerin tatmini, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışanların gelişim ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenmektedirler. Michigan üniversitesi liderlik çalışmalarına göre daha etkin liderlik tarzının kişiye yönelik liderlik olduğu belirlenmiştir (Koçel, 2011: 579).

1.8.2.3. Yönetmel diyagram modeli

Robert Blake ve Jeane Mounon tarafından, Ohio ve Michigan üniversiteleri araştırmaları sonucunda elde edilen yönetmel eğilimlerinin bir matris yapıya uyarlanması ile geliştirilen bir yönetim tarzı matrisidir. Yönetmel diyagram modeli, yöneticinin üretime ve/veya insan ilişkilerine yönelik oluşu X ve Y eksenlerinde bir diyagramda değerlendirilerek farklı liderlik tarzları belirlenmiştir. Model Ohio ve Michigan üniversiteleri araştırmaları benzer özellikler taşımaktadır (Eren, 1998: 32). Liderlik davranışı “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” şeklinde iki boyuta dayanmaktadır. 1960’lı yıllarda ortaya çıkan bu model işletmelerin eğitim ve gelişimleri için kullanılmıştır. Üretime ilgi; strateji ve politikaların oluşturulması, ürün geliştirme süreçlerinin iyileştirilmesi, satış artırma gibi üretime ilişkin konularda liderin davranışlarını ifade etmektedir. İnsana ilgi

boyutu ise; amaç ve hedeflere ulaşırken işletmenin bütün süreçlerine uygun iyi çalışma koşullarının oluşturulması, adil ücret yapısının oluşturulması ve çalışanlarla iyi ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurulması gibi sosyal ilişkiler boyutlarında liderin davranışlarını ifade etmektedir (Northouse, 2001: 38).



Şekil 1.6. Yönetim tarzı matrisi (Koçel, 2011: 580)

1. Zayıf liderlik (1.1): Astların tatmini ve işin başarılması için en az gayret ortaya koyan liderlik olup ilgisiz, çekimser, kabullenmiş, duyarsız olarak tanımlanabilir (Northouse, 2000: 40).

2. Göreve bağlı liderlik (9.1): İşletme hedeflerini gerçekleştirmek için lider çalışma şartlarını en yüksek seviyede üretim ve verimlilik sağlayacak biçimde ayarlar. Lider çalışanların işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmekle sorumludur.

3. Şehir kulübü Liderlik (1.9): Lider kişilerarası ilişkilere önem verir. İşletmedeki üretim ve verimlilik çalışanlar arası iyi ilişkilerin sonucudur.

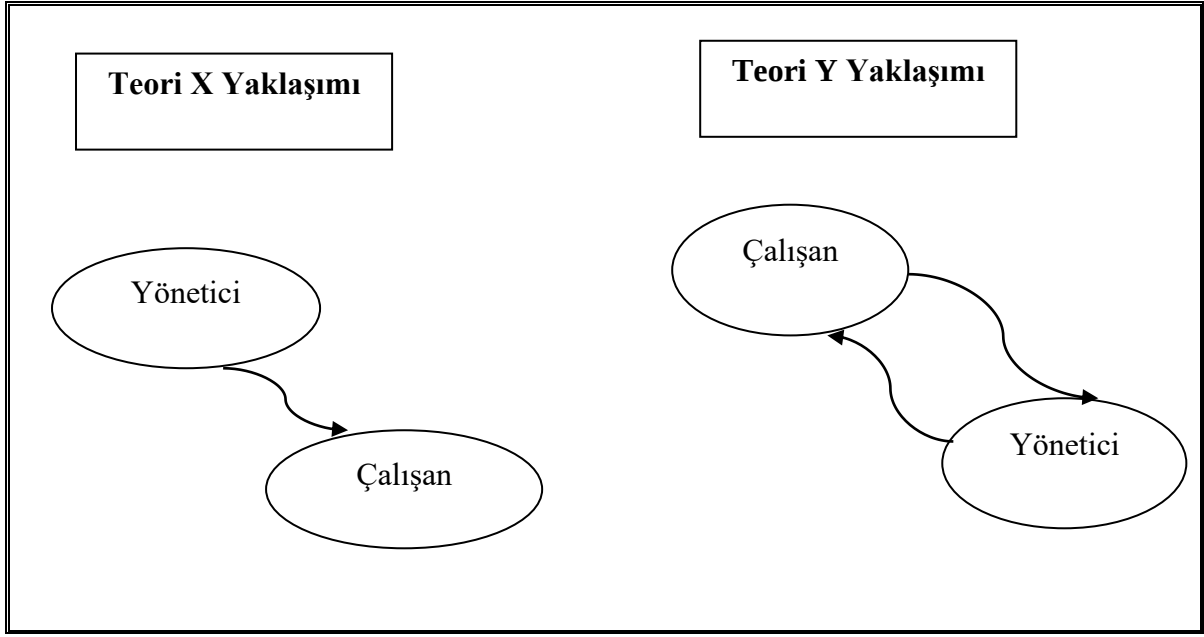
4. Uzlaşmacı liderlik (5.5): Lider üretime ve kişiler arası ilişkilere ortalama ölçüde önem vermektedir.

5. Takım liderliği (9.9): Görev ve kişiler arası ilişkilere en fazla önem veren liderlik biçimidir.

Bu model yönetici ve liderlerin davranışlarının tanımlanmasına imkan vermiştir. Böylece yöneticiler çeşitli eğitim ve gelişim programları ile liderlik tarzlarında değişiklikler ortaya koyabilmektedirler (Nortcraft, 1994: 358).

1.8.2.4. McGregor'un X ve Y teorisi

McGregor'un Teori X ve Teori Y yaklaşımı insan doğası hakkındaki bazı varsayımlar üzerine kuruludur. Bir organizasyondaki yöneticilerin davranışları diğer insanları (çalışanları) nasıl algıladıklarına bağlıdır. McGregor klasik yönetim yaklaşımına X teorisi adını vermiştir. X kuramına göre; insanlar pasif ve edilgendirler işletme gereksinimlere karşı duyarsızdırlar. Liderler otoriterdir patronun kim olduğunun bilinmesini isterler genellikle korku, ödül ve ceza yöntemini kullanmaktadırlar (Baysal ve Tekarslan, 1996: 278). Y teorisi ise X teorisinin karşıtı olarak tanımlanmıştır. Y teorisinin varsayımına göre ise; insanlar motive olmaya açıktır, sorumlu ve olgun davranışlar gösterirler. Bu yaklaşımda liderler katılımcı-demokratik tarzda liderlik sergilemektedirler, astlarına danışarak fikir alışverişinde bulunarak astlarının kararlara katılmalarını desteklerler (Koçel, 2011: 581). Çizelge 1.5. X ve Y yaklaşımlarının birbirine zıt görüşlerini göstermektedir.



Şekil 1.7. McGregor'un teori x ve teori y karşılaştırması

Çizelge 1.5. McGregor'un teori x ve teori y yaklaşımı

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
Ortalama bir insan ve işten kaçmaya çalışır ve çalışmayı sevmez.	Kişi için iş oyun ve dinlenme gibi doğal bir süreçtir.
Ortalama bir insan güvenceyi talep eder sorumluluk istemez ve isteksizdir.	Kişi tembel değildir, kişiyi tembel yapan tecrübeleridir.
Bu nedenle insanları çalıştırmak için kontrol etmeli, zorlamalı, ve cezalandırmalıdır.	Kişi kendi kendini kontrol ederek belirlediği amaç yönünde çalışır.
	Uygun koşullar altında kişi potansiyelini geliştirir ve daha fazla sorumluluk alabilir.
	Yönetici uygun bir ortam oluşturarak çalışanın kendini gelişmesini sağlamalıdır.

Sosyal bilimlerde yaşanan gelişmeler sonucu X teorisinin ilkeleri zamanla geçersiz hale gelirken, Y teorisi oluşum ve gelişimini sürdürmüştür. Yukarıdaki şekil 1.7.'de görüleceği üzere Y yaklaşımı işletme amaçları ile çalışanların hedeflerini bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. McGregor'un amaçladığı yönetsel ve davranışsal yaklaşımları Y teorisi içermektedir.

1.8.2.5. Likert'in sistem dört modeli

Rennis Likert etkili bir işletmenin nasıl çalıştığını araştırmıştır. Likert araştırmaları sonuncunda “Sistem 4” adını verdiği bir model kurmuştur. Sistem 4 yaklaşımında öncelikle sistemin mevcut durumu ve çalışanların ideal durumla ilgili algıları ölçülmektedir. İdeal modelden yani sistem 4'ten ne kadar uzak olunduğu belirlenir sonra ideal modele yani sistem 4'e ulaşabilmek için eğitimler düzenlenir. Sistem 4'de işletme için en uygun çalışma şartlarının ana ilkesi destekleyici ve yardımsever ilişkiler olarak belirlenmiştir. Bu ilişki; karşılıklı güven ve dayanışmayı arttıracak şekilde lider ve çalışanların tecrübe, değerler, beklentiler, duygu ve düşünce paylaşımı olarak tanımlanabilir. R.Likert'in modelinde yönetici davranışları dört grupta toplanmaktadır;

Sömürücü Otokratik Yönetim “Sistem 1”

Yardımsever Otokratik Yönetim “Sistem 2”

Katılımcı Yönetim “Sistem 3”

Katılımcı Grup Yönetim “Sistem 4” (Koçel, 2011: 582).

Sistem 4 modelindeki dört grupların özellikleri aşağıda yer almaktadır (Torlak, 2008: 266).

Sistem 1: Astlara güven eksikliği üzerine olup, yöneticiler astlarına güvenmezler işle ilgili karar verme süreçlerine astları dahil etmezler. Çalışanlarla ilişkiler güvensizlik ve korku üzerine olup çalışma ortamında cezalandırma kullanılmaktadır bu nedenle astlar üstleriyle rahatça iletişim kuramazlar. İletişim yukarıdan aşağıya doğrudur.

Sistem 2: Yönetim şekli üstlerin astlara güvensizliği eksiliği üzerinedir. Güven vardır ama eksiktir efendinin uşağına güveni gibidir. Kontrol üst kademedede olup politikalar üst kademe yapılır astların yetkisi bazı önemsiz kararlar üzerinedir. Astlar ödül-ceza sistemi ile kontrol altında tutulmaktadır. Astlar üstleriyle işleri hakkında kısmen rahat konuşabileceklerini hissetmektedirler.

Sistem 3: Yönetimin astlara çoğunlukla güvenmektedir. Genel kararlar üst kademedede alınırken bölümleri ilgilendiren ve teknik konuları içeren kararlar astlara tarafından

alınmaktadır. İletişim hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğrudur. Astlar işleri hakkında üstleri ile konuşmakta rahattır. Motivasyon ödül ile sağlanır, nadiren ceza kullanılmaktadır.

Sistem 4: Yöneticilerin astlarına olan güveni tamdır, yönetim güven üzerine tesis edilmiştir. Karar verme mekanizması bütün örgüte (işletmeye) dağıtılmış olup bütün birimlerin katkısı ile kararlar alınır. Astlar üstleriyle işleri hakkında iletişim kurmak konusunda rahattırlar. Astlar ekonomik ödüllerle motive edilirler. İletişim aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve bölümler arasında çapraz yönlüdür (Serinkan ve Aksel, 2012: 40). Aşağıdaki çizelge 1.6.'da Likert'in sistem 4 modelinde yer almaktadır.

Çizelge 1.6. Likert'in sistem 4 modeli ve özellikleri (Serinkan ve Aksel, 2012: 40)

Liderlik Değişkeni	<u>Sistem 1</u> Sömürücü Otoriter Liderlik	<u>Sistem 2</u> Yardımsaver Otoriter Liderlik	<u>Sistem 3</u> Danışmalı Liderlik	<u>Sistem 4</u> Katılımcı Grup Liderliği
Astlara Olan Güven	Astlara güven yoktur	Efendi ile hizmetçi ilişkisine benzer bir güven vardır.	Astlara kısmen güvenmektedir. Kararlarda kontrole sahip olmak ister.	Astlara tüm konularda tam güvenir.
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar serbest hissetmezler.	Astlar fazla serbest hissetmezler.	Astlar oldukça serbest hissederler.	Astlar tamamen serbest hissederler.
Üstün Astlarla İlişkisi	Astların fikirleri çok az alınır.	Astların fikri bazen sorulur.	Astlarına danışır ve fikirlerini kullanmaya çalışır.	Daima astlarına danışır fikirlerini kullanır.

Likert'in çalışmaları sonucunda sistem 1 ve sistem 2 tipi yönetimlerde verimlilik düşük, sistem 3 ve sistem 4 tipi yönetimlerde ise yüksek verimlilik sonucu bulunmuştur (Koçel, 2011: 583).

1.8.2.6. Davranışsal liderlik teorilerinin genel değerlendirilmesi

Davranışsal liderlik araştırmaları liderlerin özelliklerinin ve davranışlarının neler olduğunun belirlenmesine katkı sağlamıştır. Bireylerin kişiliğine önem veren lider, göreve önem veren lider olmak üzere iki tip liderlik belirlenmiştir.

Görev eğilimli davranışlar: Görev eğilimli liderler; plan, program, faaliyetlerin kontrol edilmesi, yetki devri ve araç-gereçlerin sağlanması gibi görevin yerine getirilmesi için gerekli olan faaliyetlere odaklanırlar. İşletme amaçlarının başarılması için işin teknik veya görev boyutuna ağırlık vererek çalışanları bir araç olarak gören liderlik davranışlarıdır.

İlişki eğilimli davranışlar: İşletmede çalışanlar arasında güven, saygı ve dayanışma, iletişim, kariyer gelişimi ihtiyaçlarına ilgi gösteren liderlik davranışları ilişki eğilimli liderliğin özellikleridir. İlişki yönelimli liderler; astlarını destekleyerek haklarını savunurlar. Astlarına eşit davranışta bulunma gibi davranışlar ortaya koyarak iş gördürme eğilimindedirler.

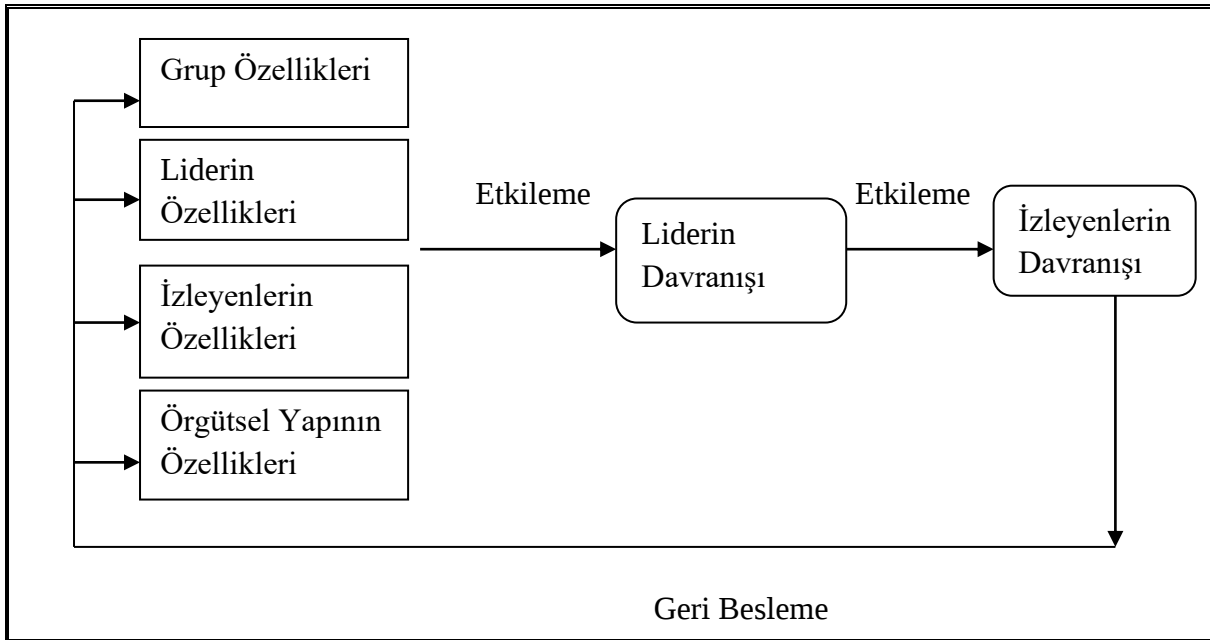
Görev ve ilişki eğilimli davranışların karşılaştırılması: İlişki eğilimli liderlik davranışlar çalışanların yönetim ve birbirleri ile rahat ilişkiler kurmalarını sağlamaktadır. Görev eğilimli liderlik davranışları, işletme amaçlarının ve çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. (Yukl, 1994: 176). Davranışsal liderlik teorileri bazı yönlerden eleştirilmiştir. Bazı araştırmalarda grup üyelerine, bazı araştırmalarda ise liderlere sorular yöneltilerek liderin davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaların çoğunun ABD’de yapılması nedeniyle araştırma sonuçları bu ülkenin kültürel özelliklerini yansıtmaktadır. Tam ve kesin olarak en etkili liderlik tarzının hangisi olduğunu belirlenememesine rağmen kişiye yönelik lider tipinin çalışanları daha iyi yönlendireceği ve daha başarılı olacağı genel kanısı kabul görmüştür.

1.8.3. Durumsallık Teorileri

Özellikler ve davranışsal liderlik kuramlarının endüstri devrimi sürecinde meydana gelen hızlı değişimlere uyum göstermekte yeterli olmadığı savunulmuştur. Endüstri devrimi sürecinde işletmelerin iç ve dış çevresinde meydana gelen hızlı değişimlere uyumunu sağlayacak liderlik kavramını anlamak için daha geniş boyutlu araştırmalar yapılmıştır.

Durumların farklılığı durumsallık teorisinin temelini oluşturmaktadır. Hangi tür liderliğin farklı koşullar ve ortamlar daha uygun olacağı üzerine yapılan araştırmalar sonucu durumsallık liderlik yaklaşımları ortaya konmuştur.

Durumsal liderlik yaklaşımlarına göre her durum için uygun tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır, liderin etkinliği farklı durumların gereklerine göre değişmektedir (Naktiyok, 2009). Farklı durumlar için farklı yöntemlerin uygulanması gerektiği her durum ve şart için geçerli bir yöntemin olmadığını savunulmuştur (İbicioğlu ve diğerleri, 2009). Liderin sadece kendisinde var olan özellikler ile çalışanlara yön verecek güce sahip olamayacağı, liderin kendi özellikleri yanında hem iç hem de dış çevre koşullarına uyum yetenekleriyle etkili bir lider olabileceği öne sürülmektedir (Dikmen, 2012: 59). Durum ve şartlara göre liderlik tarzının değiştiği savunulmaktadır (Çağlar, 2004). Zaman ve şartlar, liderliği belirleyen temel faktörlerdir. Liderin etkinliğini zaman, şartlar, amacın niteliği, çalışanların yetenekleri, beklentileri, işletmenin iş ve dış çevre koşulları, tecrübeler gibi faktörler etkilemektedir (Koçel, 2011: 473-484)



Şekil 1.8. Durumsallık yaklaşımı lider davranışını etkileyen faktörler (Serinkan ve Aksel, 2012: 44)

Yukarıdaki şekil 1.8.'de yer alan faktörlerde meydana gelen değişimler liderin davranışlarını değiştirerek etkilemektedir (Serinkan ve Aksel, 2012: 44). Durumsallık yaklaşımlarına göre; iş başarısı: $f=(\text{liderlik tarzı, ortamın özellikleri})$ 'nin fonksiyondur.

Literatüre göre, durumsallık yaklaşımları kapsamında gerçekleştirilen önemli çalışmalar şunlardır;

1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli
2. Amaç-Yol Teorisi
3. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli
4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi
5. Hersey ve Blachard'ın Liderlik Teorisi

Durumsal liderlikle ilgili olarak ortaya atılan bu teoriler tezin bu bölümünde ayrıntılı olarak ele alınıp incelenecektir.

1.8.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli

Fiedler, lider davranışlarını durum ve şartları dikkate alarak incelemiştir. Fiedler'in modelinin en önemli yönü, durumsal değişkenlerle liderlik davranışlarını bir araya getirmesidir. Teorinin temeli çalışan performansının ortam özellikleri ve liderlik tarzının sonucu olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Fiedler, en iyi liderlik tarzı olarak tek bir liderlik tarzının olmayacağını liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen lider pozisyonun gücü, izleyen ilişkileri ve görevin yapısı olmak üzere üç temel önemli durumsal değişken olduğu belirtmiştir (Koçel, 2011: 585). Fiedler etkili liderliğin bu özelliklere göre değişeceğini belirtmiştir. Fiedler'in modeli liderliği ilişkiye yönelik ve işe yönelik liderlik olmak üzere iki boyutta incelemiştir.

Çizelge 1.7. Fiedler'in etkin liderlik modeli (Zel, 2006: 148)

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal Faktörler	Lider-Ast İlişkileri	İyi				Zayıf			
	İşin Niteliği	Rutin		Karmaşık		Rutin		Karmaşık	
	Liderin Otoritesinin Derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumun Elverişliliği		Çok Elverişli				Elverişli		Az Elverişli	
Durumsal Belirsizlik		Çok Belirli				Çok Belirli		Az Belirli	
Liderlik Tarzı		İş	İş	İş	Ast	Ast	Ast	İş	İş

Çizelge 1.7.'de görüldüğü gibi lider ile izleyenlerin iletişiminin iyi veya zayıf olması, işin ve formel otoritenin durumuna göre işe ya da kişiye yönelik liderlik tarzı uygundur. Etkin liderlik davranışı içinde bulunulan duruma bağlıdır. Bazı durumlar için kişiye yönelik liderlik uygun iken bazı durumlar için işe yönelik liderlik daha başarılı sonuçlar verebilmektedir (Wagner ve Hollenback, 2010: 242).

Fiedler'in modeli, çok fazla veri üzerine kurulu olması, izleyenlerin özelliklerinin göz ardı edilmesi, izleyenlerin özelliklerini dikkate almaması, lider ve astların aynı yeterlilikte görülmesi, kültürel faktörleri dikkate alınmaması nedeniyle eleştirilmiştir (Wagner ve Hollenback, 1998: 232). Günlük hayata uygunluğu ve insan özellikleriyle farklı ortamları ilişkilendirmesinden nedeniyle olumlu bulunmuştur (Zel, 2006: 149).

1.8.3.2. Amaç-yol teorisi

Robert House tarafından ortaya konan yol-amaç teorisine göre; lider izleyicilere (çalışanlara), bir görevi yerine getirmeleri için bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamakla görevlidir. Lider amaçlara ulaşmak için astlara destek olmalı, astların amaçlarıyla işletme amaçlarını uyumlu hale getirmelidir. Liderin mevcut durumu analiz ederek durumun gereklerine göre liderlik davranışları ortaya koymasına dayanır (Robbins ve Judge, 2012: 385). Bu teoriye göre insan davranışlarını kişinin, belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve bu sonuçlara verilen değer (valens) etkilemektedir. Liderin izleyicilerin bekleyişini etkileme derecesi yolu ifade ederken; izleyicilerin sonuçlara verdiği değeri etkileme derecesi amacı ifade etmektedir. Lider bu iki faktör çerçevesinde izleyenleri (çalışanları) motive edebilir (Koçel, 2011: 588). Yol amaç teorisinin temel odağı; amaçlara ulaşılabilme için liderin izleyenleri (çalışanları) destekleyici davranışlarla motive etmesidir. Liderin başarısı bu motivasyonu sağlayabilme yeteneğine bağlı olarak değişmektedir. Modelde dört liderlik davranışı bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 319):

Yönlendirici lider: Rehberlik eder, neyin ne zaman yapılacağını bildirir, iş programları yapar.

Destekleyici lider: Astlara arkadaşça iletişim kurar ve onlarla ilgilenir.

Katılımcı lider: Astların fikirlerine başvurur onlara güven duyar.

Başarıya yönelik lider: Astlardan yüksek performans bekler, görevlerin başarılmaması için gereken desteği sağlar.

Bu model bir liderlik tarzının neden bir durumda diğer liderlik tarzından daha fazla etkili olabileceğini ortaya koymaya çalışmıştır (Helriegel ve Slocum 1986: 463, 464).

En uygun liderlik tarzının hangisinin olacağı ilgili faktörlere bağlı olarak belirlenebilmektedir. İzleyenlerin (çalışanların) kişilik özellikleri, maruz kalabilecekleri işin niteliği ve zaman gibi faktörlere bağlı olarak uygun liderlik tarzı değişmektedir (Zel, 2006: 141-142). Başarıya odaklanmış lider davranışı bazı durumlarda daha olumlu sonuçlar verirken, katılımcı ve destekleyici lider davranışı bazı durumlarda daha olumlu sonuçlar vermektedir. Bazı durumlarda ise yönlendirici liderler daha etkili olmaktadır. En uygun lider davranışı durum ve koşullar ayrıntılı bir biçimde analiz edilerek belirlenebilmektedir. Amaç-yol teorisi, çok karmaşık oluşu ve durumsal faktörlerdeki etkileşimi dikkate almaması nedeniyle eleştirilmiştir (Robbins ve Judge, 2012: 385).

1.8.3.3. Vroom-Yetton karar verme modeli

Victor Vroom ve Philip Yettom tarafından geliştirilen bu modele göre liderin yapması gereken en önemli görevi karar vermektir. İçinde bulunulan duruma göre karar alınması farklı liderlik biçimleri oluşturabilmektedir. Karar verme sürecinde izleyenlerin (çalışanların) bu kararlara katılımının sağlanması amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010: 320, 321). Vroom ve Yetton, alternatif kararlar arasında bir seçimin yapılabilmesi için her bir kararın üç temel kriter açısından değerlendirilmesini önermektedirler. Bir kararın etkililiği değiştiren faktörler şunlardır; (Zel, 2006: 158-161).

1.Kararın niteliği; eğer lider tarafından alınan karar, izleyenlerin (çalışanların) çalışma yöntemleri ilgili ise çalışanların verimliliğini ve performansını etkiler. Tersisi durumda ise astların (çalışanların) verimliliğini ve performansını etkilemeyebilir.

2.Astların kararları benimsemesi ve kabulü; Vroom-Yetton'a göre lider karar alma sürecine izleyenleri (astları, çalışanları) katmalıdır. Bu durum sağlanmadan alınan kararlar doğru ve geçerli olsa bile uygulamada başarısızlık ihtimali yüksektir.

3.Karar verilmesi için gereken zaman; liderin karar alırken fazla zaman kaybetmesi, zamanında karar almaması alınan kararların etkinliğini yitirmesine neden olabilir.

Araştırmacılar, liderin karar davranışlarını liderin son derece otokratik (AI) olduğu bir noktadan tamamen katılımcı olduğu son derece demokratik (G) bir noktaya kadar uzanan AI, AII, CI, CII, ve G şeklinde 5 çeşit karar verme davranışı şeklinde derecelenmektedir.

1-Otokratik (A1-Autocratic1): Lider mevcut bilgiler ile problemi çözer.

2-Otokratik (A2-Autocratic2): Lider karar verebilmesi için ihtiyacı olan bilgiyi astlarından- çalışanlarından alır ve sorunun çözümüne kendisi karar verir. İzleyenlerin görevi çözüm üretmek değil, çözüm için gerekli bilgiyi lidere iletmektir.

3-Danışmacı (C1-Consulting1): Lider, izleyenlerin (astların, çalışanların) önerilerini alır, sonra kararını verir.

4-Danışmacı (C2-Consulting2): Lider karar alma sürecinde çalışanların öneri ve fikirlerini alır ve kararını verir.

5.Grup-1 (GI): Lider takipçileriyle sorunu tartışır, farklı çözümler belirlenir ve uzlaşma ile ortak karar alınır.

6.Grup-2 (GII): Lider izleyenlerin (astlar, çalışanlar) hepsini bir araya toplar, problemleri izleyenlerle grup içinde paylaşır, fikirleri tartışır ve uzlaşarak karara varılır.

7.Yetki devreden lider (DI): Lider sorunun çözümünü takipçilerine bırakır ve astların nasıl bir çözüme ulaştığını kendisine bildirmelerini ister. Sonuçları izler ve denetler.

Her bir karar verme davranışı avantajlar ve dezavantajlar içermektedir. Modelin sonuçlarına göre tüm şartlara uygun karar süreci bulunmamaktadır. Liderin aldığı

kararların etkililiği ve daha iyi sonuçlar verebilmesi takipçilerin kabul etme derecesiyle doğrudan ilgilidir (Koçel, 2011, 632-635).

1.8.3.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi (1967)

Reddin'in özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımlarının bir sentezi olarak ortaya çıkmıştır. Reddin liderin ilişki ve görev davranışlarına, etkinlik boyutunu da eklemiştir. Bu boyutlar şöyle açıklanabilir;

1. Görev yönelimli liderler; işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yönünde çalışanlarının ve kendisinin faaliyetlerini yöneltmektedir.
2. İlişki yönelimli liderler; çalışanlarla ile güven içindedirler, çalışanların fikirlerine önem vermektedir.
3. Etkililik boyutu; liderin sorumluluklarını gerçekleştirebilme düzeyidir.

Reddin, 4 etkili ve 4 etkisiz liderlik biçimi ortaya koymuştur. Etkili liderlik biçimleri; bürokrat, yönetici, geliştirici, iyi niyetli otokrattır. Etkisiz liderlik biçimleri ise; uzlaştırmacı, ilgisiz, misyoner, otokrattır. (Zel, 2006: 127-128).

Çizelge 1.8. Reddin'in üç boyutlu liderlik Teorisi (Mullins, 1999: 262)

Etkisiz Yaklaşımlar	Temel Yaklaşımlar	Etkili Yaklaşımlar
Misyoner	Kopuk	Bürokrat
İlgisiz	İlgili	Geliştirici
Uzlaştırmacı	Birleştirici	Yönetici
Otokrat	Adanmış	İyi niyetli otokrat

1.8.3.5. Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi (1969)

Blake ve Mounton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından yola çıkarak Hersey ve Blanchard'ın geliştirdikleri yaklaşımdır. İşe yönelik liderlik davranışında lider; çalışanlara iş faaliyetleri ile ilgili emir ve talimatları, ne yapılması gerektiğini iletir. İlişkiye yönelik liderlik davranışında ise lider; çalışanlar ile karşılıklı iletişim halindedir. Bu teoride ayrıca

izleyenlerin (astlar, çalışanlar) iş ile ilgili ve psikolojik açıdan olgunluk seviyeleriyle ilgili durumsal faktörlere odaklanılmıştır. İş olgunluğunun ve psikolojik olgunluğun liderlik tarzlarının belirlenmesinde etkili olduğu belirtilmiştir. İşle ilgili olgunluk; bireylerin iş konusundaki yetenekleri, teknik bilgisi ve görev becerilerini içermektedir. Psikolojik açıdan olgunluk ise; kendine güven, sorumluluk gibi kişisel özellikleri içerir (Özkalp ve Kırel, 2008: 323-324). İzleyenlerin (astlar, çalışanlar) olgunluk derecesi başarı isteği, sorumluluk, eğitim, tecrübe ve ustalık becerilerini içermektedir.

Çizelge 1.9. Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001: 182)

Takipçilerin Olgunluk Dereceleri			
Yüksek	Orta		Düşük
M4	M3	M2	M1
Yetenekli, istekli yada emin	Yetenekli ancak isteksiz yada güvensiz	Yeteneksiz ancak istekli yada emin	Yeteneksiz isteksiz yada güvensiz

Hersey ve Blanchard olgunluk düzeyine göre dört lider tipi tespit etmişlerdir (Özkalp ve Kırel, 2008: 323, 324):

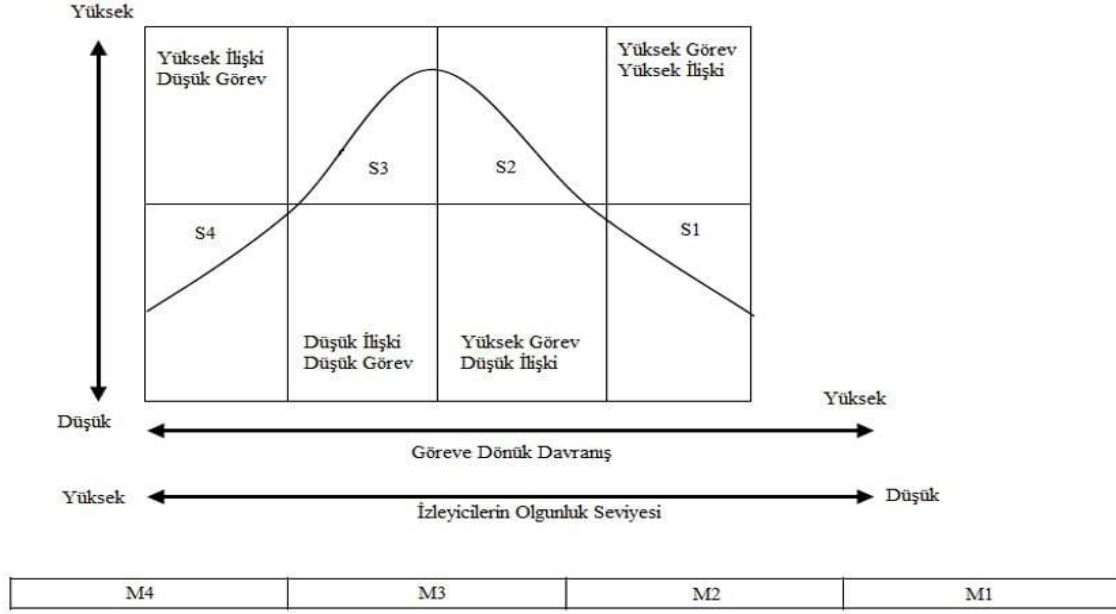
M-1: Emir verme: Söyleyen -Yüksek görev-Düşük ilişki

M-2: Satma, ikna etme: Satan -Yüksek görev-Yüksek ilişki

M-3: Karara katma: Katılmalı-Düşük görev-Yüksek ilişki

M-4: Yetki verme: Yetki devreden -Düşük görev-Düşük ilişki

İzleyenlerin (astların, çalışanların) olgunluk derecelerini gösteren boyutlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1.9. Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001: 182).

Astların olgunluk seviyeleri M1'de düşük, M2'de düşüklüğü orta düzeyde, M3'te orta düzeyde düşük, M4'te ise en üst düzeydedir. Teori olgunluk devamlılık çizgisinde sağdan sola doğru izleyenlerin (astlar, çalışanlar) olgunluk seviyelerinin yükseleceği varsayımına dayanmaktadır. İzleyenlerin (astların, çalışanların) olgunluk derecelerini gösteren boyutlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

M 1 Olgunluk derecesi-Emir verme: Emir ve talimat verme yüksek düzeyde olup düşük düzeyde destek söz konusudur. Astların, çalışanların hem iş hem de psikolojik olgunluk seviyeleri yetersizdir, lider astların eğitim ve beceri kazanmalarını sağlamalıdır.

M 2 Olgunluk derecesi-İkna etme: İzleyenler (astlar, çalışanlar) çaba göstermektedirler fakat yeterli yeteneğe sahip değildirler. Lider işe yönelik davranış göstermekle birlikte çalışanlarla da ilgilenmektedir. Çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirecek teknik bilgi ve becerileri yetersizdir ve kendilerine güvenleri yoktur. Çalışanlar psikolojik olgunluğa sahip olmamakla birlikte liderin verdiği görevler doğrultusunda iş yapmaya istekli ve heveslidirler.

M 3 Olgunluk derecesi-Karara katma: Çalışanların iş olgunluğu (yeterli bilgi ve deneyime sahiptirler) vardır fakat psikolojik olgunlukları yoktur. İş yeni öğrenmiş olmaları

nedeniyle kendilerine güvenleri yetersizdir. Lider ilişkilere yönelik davranışlar sergileyerek çalışanlara destek verir ve iyi iletişim kurar.

M 4 Olgunluk derecesi-Yetki verme: İzleyenlerin (astlar, çalışanlar) hem iş olgunlukları hem de psikolojik olgunlukları yüksek düzeydedir. Çalışanlar hem istekli hem de bilgili ve yeteneklidir, kendilerine güvenmektedirler, işi başarmak için her yönden hazırdırlar, olgunluk düzeyleri çok yüksektir. Liderin izleyenlere (astlar, çalışanlar) karar alma yetkisi vermiştir ve güveni tamdır. Liderin görevi gözlem ve takiptir.

1.8.4. Modern Liderlik Teorileri

Küresel rekabetin işletmelerin iç ve dış çevresinde neden olduğu değişimler liderlik konusuna olan bakışı etkilemiştir. Bu dönem liderlik kuramları arasında dikkati çekenler etkileşimci (transaksiyonel) liderlik kuramı ve dönüştürücü (transformasyonel) liderlik kuramlarıdır.

1.8.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik teorisi

Etkileşimci liderlik kuramına göre liderin amacı, çalışanları-astları işletme amaçlarına ulaşmaları konusunda teşvik etmektir. Etkileşimci liderler bir yandan yetkilerini kullanırlarken diğer yandan da çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermektedirler, yenilikçilik geri plandadır. Bu liderler çalışanların işletme amaçlarını başarmaları ve yüksek performans göstermeleri için çalışanları desteklerler. Etkileşimci liderler çalışanların fiziksel ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Etkileşimci liderler işe yönelik liderler oldukları için, çalışanları amaçların başarılması için motive ederler ve yetkilerini çalışanlara ödül ve statü vermek yönünde kullanırlar (Şimşek ve Fidan, 2005: 65; Koparal, Özalp ve Özler 2013: 104). Etkileşimci liderlik, durgun ve tasarruf politikası uygulayan işletmelerde kullanılmakta ve etkili olabilmektedir. Etkileşimci liderliğin. şarta bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire (tam serbestçi) liderlik olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Buluç, 2009). Bu özellikler aşağıda yer aldığı şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 221-222).

Şarta bağlı ödül: Çalışanların amaç ve hedefleri gerçekleştirmeleri durumunda lider tarafından ödüller verilmesidir.

İstisnalarla yönetim: İstisnalarla yönetimin iki alt başlığı bulunmaktadır.

İstisnalarla yönetim (Aktif): Liderler oluşabilecek problemleri gözlemlerler. Ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmak için çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesini sağlarlar.

İstisnalarla yönetim (Pasif): Pasif istisnalar yönetim de ise lider, problem ortaya çıkana kadar bekler sürece müdahale etmez. İşletme içinde sorunların çıkmaması için herhangi bir önlem almaz. Pasif istisnalarla yönetimi anlayışındaki liderler, çoğu zaman problemlerin çözümü için çaba göstermez, işletmenin karşı karşıya olduğu problemler için çalışanların çözümlerini bekler ve çalışanların çözümlerini uygular.

İlgisiz liderlik yaklaşımı: Liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler baştayken ortaya çıkar lider çalışanlara karışmaz. Bu liderler sorumluklardan kaçınırlar, karar vermekten çekinirler, liderlikleri yetersizdir. Bu liderlik yaklaşımı problemlere reaktif yaklaşım göstermektedir (Bektaş, 2016).

1.8.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik teorisi

Dönüşümsel liderlik kavramı James McGroger Burns'ün "dünya sınıf liderleri" çalışması ile ortaya konmuş ve Bernard Bass tarafından savunulmuştur (Korkmaz, 2006). Dönüştürücü liderlik aileden, eğitim kurumlarına, spordan işletmelere kadar hayatın her alanında görülebilir. Dönüşümsel liderlik, günümüzdeki işletmelerin belirsiz ve kaotik çevresindeki değişimlere ayak uydurmakta ihtiyaç duydukları özellikleri (değişimi okuyabilmek, cesaret göstermek, risk alabilmek, zorluklarla başa çıkmak gibi) içeren liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler, değişen çevre koşulları nedeniyle işletmenin ihtiyaç duyduğu dönüşüm sürecini başlatırlar. Weiss'e göre bu liderler, vizyon oluşturarak, etkili görev davranışlarını belirlerleyerek amaçlara ulaşma yönünde çalışanları harekete geçirirler.

Dönüşümsel liderler, çalışanları işletmenin ortak amaçları etrafında bir araya getirir ve oluşturduğu vizyonla çalışanların içsel motivasyonunu sağlar. Lider, çalışanları karşılaşılan sorunların çözümünde yeni yöntemler bulmak ve görüşlerini açıklamak konusunda cesaretlendirir. Dönüşümcü lider, vizyon sahibi yenileşmeyi ve farklılaşmayı sağlayabilecek yetenekte liderdir (Şimşek ve Fidan, 2005: 65). Dönüşümcü liderler kişisel

ilişkileri geliştiren ve iletişimi güçlendiren kişiliğe sahiptir. Dönüşümcü lider, çalışanların ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirerek işletmeyi değişim ve yenilenme ile yüksek performansa ulaştırır (Luthans, 1995: 357). Tüm paydaşları (müşteriler, hissedarlar, satıcılar, toplum vb.) önemserler. Dönüştürücü liderler ortak hedeflere odaklıdır ve çalışanlara vizyon aşılayarak yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham ederek motive ederler. İzleyenleri (çalışanlar) motive etme yollarından ilki, izleyicilerin öz yeterliliğini artırmaktır (Bambale, Shamsudin ve Subramaniam, 2011). İkincisi izleyicilerin (çalışanların) işletmeye aidiyet hissi kazanmalarını sağlar ve son olarak işletme değerleriyle izleyenlerin (çalışanların) değerlerini bir araya getirirler (Koparal ve diğerleri, 2013: 103). Dönüşümcü liderliği oluşturan dört davranış bileşeni aşağıda özetlenmiştir (Stone, Russell ve Patterson 2004):

1.İdealleştirilmiş etki (Karizma): Dönüştürücü liderliğin karizmatik boyutunu oluşturur. Bu etki ile lider izleyenler tarafından izlenilen rol modeldir. İzleyenler karizma sayesinde, liderle özdeşleşir.

2.İlham verme: İşleri anlamlı hale getirme gayretidir.

3.Entelektüel uyarım: İzleyenleri; bilgi sahibi olmak, sorun çözmek, ve yeni yaklaşımlar geliştirmek konularında desteklerler.

4.Bireye ilgi: İzleyenlere önderlik yapar, tavsiyeler verir. İzleyenler desteklendiklerini hissetmeli, yaptıkları iş takdir edilmelidir.

İşletmelerde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren liderler dönüşümcü liderlerdir. İzleyicilerinin, inançlarını ve yargılarını değiştirerek onlara yön veren kişilerdir, risk alırlar. Dönüşümcü liderler çalışanlarının bağımsızlaşmasını sağlayarak işletme için olumlu yönde eleştirel düşüncelerine imkan verir. Böylece işletme sorunlarının çözümünde çalışanların düşüncelerinden faydalanır. Dönüştürücü liderler, özellikle kriz durumlarında, karmaşık yapıya sahip, dinamik ve istikrarsız çevresi olan kurumsallaşmamış işletmeler için uygundur. Sonuç olarak transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçidirler.

1.8.4.3. Transformasyonel (dönüştürücü) ve transaksyonel (etkileşimci) liderlik davranışlarının karşılaştırılması

Literatürde modern liderlik tarzlarından olan dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin karıştırılabildiği anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzı gelişim ve değişim temeline dayanmakta iken etkileşimci liderlik değişim ve gelişim odaklı değildir. Etkileşimci liderlerin temel odağı iş ve çalışanların verilen görevleri yerine getirmeleri için sürekli teşvik ve motive etmektedir. Dönüştürücü liderlik çalışanların değişimci ve yeniliğe açık yönleri ile ilgilenirken, etkileşimci liderlik rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılmasını amaçlamaktadır. Pek çok çalışma dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderliğe kıyasla; işletme faaliyetleri konularında olumlu bir ilişki sağladığını göstermektedir (Ivey ve Kline, 2010).

Çizelge 1.10. Transformasyonel (dönüştürücü) ve transaksyonel (etkileşimci) liderlik davranışlarının karşılaştırılması (Doğan, 2018: 43)

	Transformasyonel Lider Davranışı	Transaksyonel Lider Davranışı
Yönelim	Yetki devri ve çalışanı güçlendirmeye önemsemektedir.	Denetim ve kontrol önemlidir..
Araç	Uzmanlık güçlerini kullanır.	Formel ve ödül güçlerini kullanır.
Beklenti	Çalışanların gelişimini destekler. Etik kaideleri dikkate alırlar.	Çalışanların talimatları yerine getirmelerini talep eder onları kontrol altında tutar. Astlar onlar için makine gibidir.

Bass ve Riggio'nun "Full-Range Liderlik Modeli" araştırmalarında bu iki liderliğin faaliyetleri üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucuna göre en yüksek etkiye sahip olan liderlik tarzı transformasyonel liderlik tarzıdır. En düşük etki alanına sahip liderlik tarzı ise serbest bırakan liderliktir. (Laissez faire). Şartlı ödül (Contingent reward) boyutu ise en aktif liderlik tarzıdır (Doğan, 2018: 39-40).

2. BÖLÜM

MOTİVASYON TEMEL KAVRAMLARI, MOTİVASYON SÜRECİ VE ÖNEMİ

Çalışanların işlerine olan tutumları motivasyon konusu kapsamında örgütsel davranış çalışmaları içinde yer almaktadır. İnsan davranışları, çalışma hayatında çalışanların işlerine olan tutum ve iş davranışları kapsamında araştırılmıştır. Neoklasik (davranışsal) yaklaşımın ön planda olduğu yıllardan günümüze kadar önemini koruyarak motivasyon çalışmaları ilerlemiştir.

Motivasyon bir insanı veya bir grubu, belirli bir amaç yönünde harekete geçirmek için yapılan çabaları ifade eder. Motivasyon konusunun temel amaçlarından biri işletme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların işlerine motive edebilmesi; yani “çalışanlara ne verilmeli ki işletme için faydalı davranışlarda bulunsunlar?” sorusudur. İnsan davranışları genellikle bir nedene dayanmayıp davranışlar ihtiyaçlar, istekler, inançlar ve dürtüler gibi nedenlerden etkilenmektedir. Motivasyon bireylerin belirli bir amaca ulaşmak için kendi istek ve arzuları ile davranışları olarak ifade edilebilir (Koçel, 2011: 619). Motivasyon ile çalışanların çaba ve faaliyetleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmektedir böylece işletmenin verimliliği artarken; çalışanların iş tatmini de artmaktadır.

2.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden ve latince hareket anlamına gelen "movere", "motum" kökünden türetilmiştir. Türk Dil Kurumu sözlüğü'nde motivasyon kavramı güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamları ile tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu [TDK] Sözlüğü, 2000: 603). Yönetim biliminin konularından biri olan motivasyon, hem işletme hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Literatürde yer alan bazı tanımlar aşağıdaki çizelgede yer almaktadır.

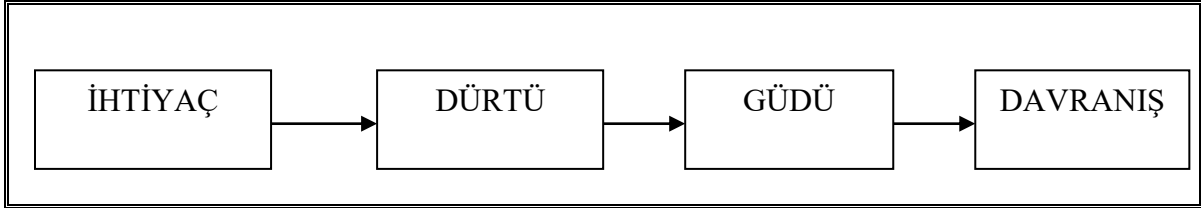
Çizelge 2.1. Farklı yazarlara göre motivasyon tanımları

(Can, 2005: 233)	Motivasyon; çalışanların belirlenen hedef veya amaçlar yönünde sürekli şekilde harekete geçirilmesi için yapılan çabaların toplamıdır.
(De Cenzo ve Robbins, 1996: 296-297)	Motivasyon; örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için insanın fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılaması istekliliğidir.
(Düren, 2000: 104)	Motivasyon; belirli hedeflere bireylerdeki içsel enerjinin yönlendirilmesi hareketlendirilmesidir.
(Koçel, 2011: 619)	Motivasyon; kişilerin belirli bir amaca ulaşmak için kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır.
(Luthans, 1995: 147)	Motivasyon; fizyolojik veya psikolojik olarak eksik kalan bir ihtiyacın giderilmesi yönünde insan davranışlarının harekete geçirilmesidir.
(Öztürk ve Dündar, 2003)	Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir.
(Robbins, 1996: 212)	Motivasyon, çalışanın kişisel ihtiyaçlarının giderilmesiyle işletme amaçlarına ulaşmak için gerekli üst düzey çabanın gösterilmesidir.
(Smithers ve Walker, 2000)	Motivasyon; bireyin sahip olduğu iş yapma isteğidir.
(Üçüncü, 2016)	İnsanların davranışlarını ya idealleri ya da ihtiyaçları belirler, insanları bu idealler yada ihtiyaçların tatmini yönünde belirli davranışlara yönlendiren etkiye motivasyon ya da güdü denir.
(Waterman, 2005)	Motivasyon, bireyi davranış için harekete geçiren iç ve dış faktörlerdir.

Yukarıdaki çizelgede yer alan motivasyon tanımları incelendiğinde farklı tanımların ortak yanı kişilerin davranışlarının etkilenmesi ve bu etki ile kişilerin belirli amaçlara doğru harekete geçirilmesidir (Kutaniş, 2004). Motivasyon tanımlarında öncelikle insan ihtiyaçları daha sonra ihtiyaçları karşılamaya yönelik davranışın örgütsel bir amaca hizmet etmesi yönünde harekete geçirilmesi dikkat çekmektedir.

2.2. Motivasyon ile İlgili Temel Kavramlar

Bireyin davranışını oluşturan ve harekete geçiren motivasyon süreci ile ilgili temel kavramlar ihtiyaç, dürtü ve güdülerdir. Bireyler ihtiyaçları, dürtüleri ve güdülerinin etkisiyle motive olur ve bu yönde davranışlar sergilerler (Köroğlu, 2011: 129). Şekil 2.1’de motivasyon sürecinin aşamaları gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Motivasyon ile ilgili kavramlar (Koçel, 2011: 623)

2.2.1. İhtiyaç

İnsan davranışları belirli bir amaca yönelik olup bu davranışlar içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmektedir. İhtiyaçlar insanların psikolojik, fizyolojik eksiklikleri durumunda ortaya çıkar (Atilla, 2017: 24). Bu eksiklikler; açlık, susuzluk, oksijen, barınma gibi fiziksel ihtiyaçlar olabilirken sosyalleşme ve zor hedeflere ulaşma gibi psikolojik ihtiyaçlar olabilir. İnsanlar bu fiziksel ve psikolojik eksikliklerinin, ihtiyaçlarının giderilmesi ve tatmini yönünde harekete geçerler. İşletmelerde liderler çalışanların işletme amaçları ve hedefleri yönünde faaliyet göstermeleri için çalışanların ihtiyaçlarını tespit ederek davranışlarını etkileyebilirler (Champoux, 2010: 153-155).

2.2.2. Dürtü

Dürtü, bilinçli veya bilinçsiz davranışı devam ettiren itici güç olup insan davranışının temelini oluşturur. Bireylerde ortaya çıkan ihtiyacı gidermeye yönelik içten gelen bir itici güç ile uyarılmasıdır (Aydın, 2013: 12).

2.2.3. Güdüler

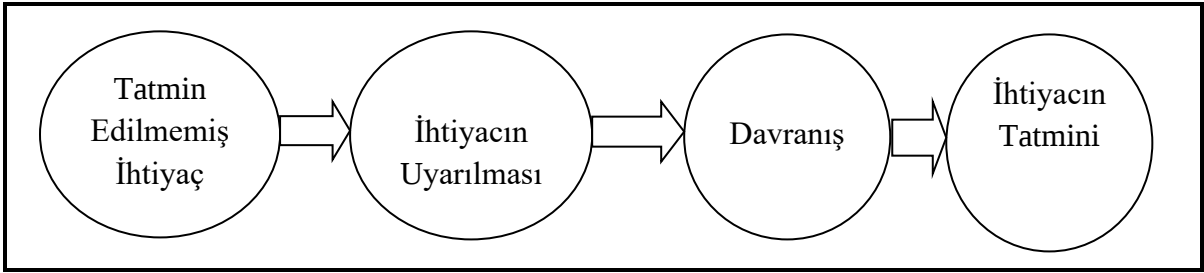
Güdü, bireyi belirli amaç yönünde harekete geçiren içsel bir durumdur (Shanks, 2012: 25). Uyarılma sonucu bireyi davranış göstermeye iten güce güdü denir.

2.2.4. Davranış

Birey ihtiyacı doğduğunda bu ihtiyacı gidermek için harekete geçerek davranışta bulunur. Davranış sonucunda birey ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde tatmine ulaşır (Aşıkoğlu, 1996: 40).

2.3. Motivasyon Süreci

Bireyler ihtiyaçları ortaya çıktığında bu ihtiyaçları gidermeye yönelik davranışlarda bulunurlar. Motivasyon sürecinin dört temel aşaması bulunmaktadır (Aşıkoğlu, 1996: 38). Motivasyon sürecinin işleyişi şekil 2.2.'de açıklanmaktadır.



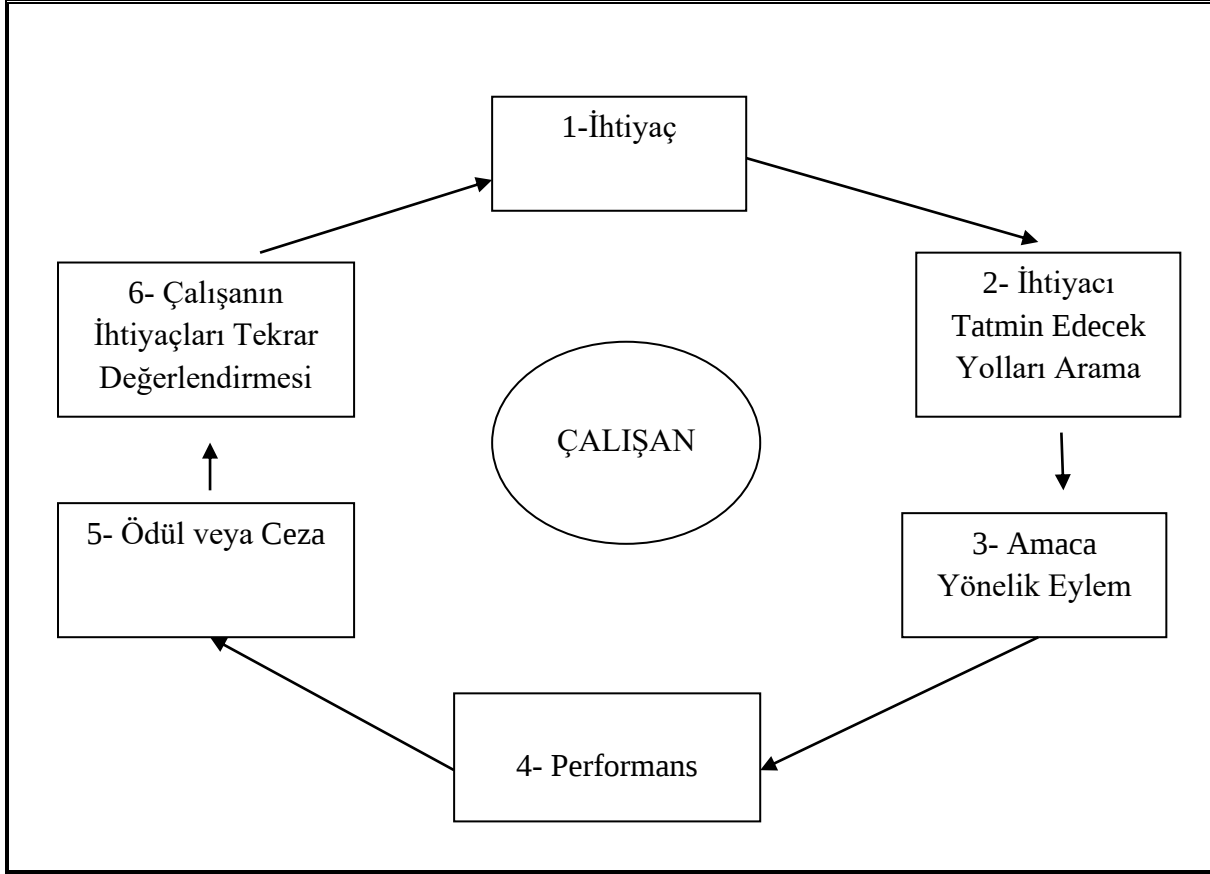
Şekil 2.2. Motivasyon süreci (Başaran, 1992: 147)

- İhtiyaç: Belirli bir şeye duyulan gereksinim ile motivasyon süreci başlar.
- Uyarılma: Gereksinimin tatmini için bireyde bir güç ve yönelimin meydana gelmesidir.
- Davranış: Bireyin ihtiyacının tatmini ve giderilmesi yönünde davranışta bulunmasıdır.
- Tatmin: Davranış sonucunda ve ihtiyacın tatmine ulaşmasıdır.

2.4. İşletmelerde Çalışanların Motivasyon Süreci

İşletmelerde motivasyon süreci çalışanların işletme amaç ve hedefleri yönünde harekete geçirilmesi ve motivasyon sürekliliğinin sağlanmasıdır. Motivasyon sürecinin başarılı olması yönetici ve liderlerin sorumluluğundadır. Liderlerin motive etme fonksiyonu; çalışanlara işletme amaçlarını anlatma, kabul ettirme ve çalışanları bu amaçlara ulaşma yönünde faaliyet göstermeye yönlendirmeyi içermektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2001: 320). Çalışanların motivasyon süreci şematik olarak şekil 2.3.'te gösterilmiştir. Motive

etme sürecinde lider, çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayacak olan çalışma ortamını oluşturur ve çalışanları etkileyerek isteklendirilir.

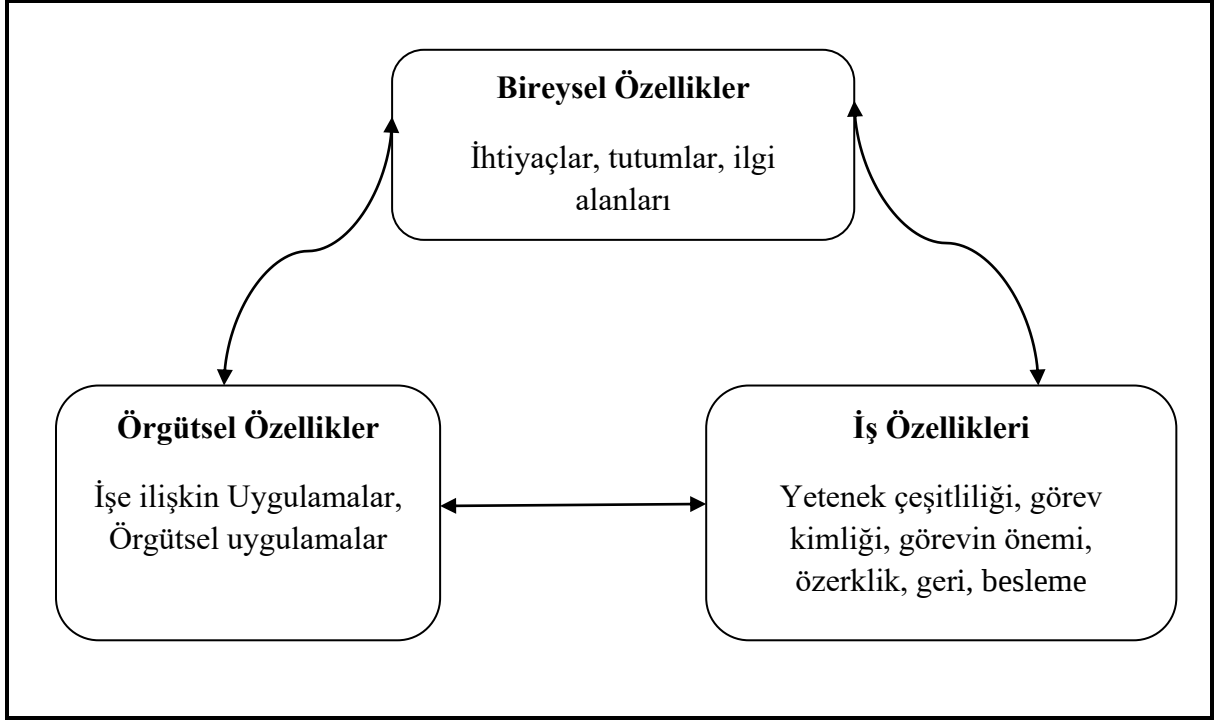


Şekil 2.3. Çalışan motivasyon süreci (Ivancevich and Matteson, 1990: 123)

2.5. İşletmelerde Motivasyonu Etkileyen Faktörler

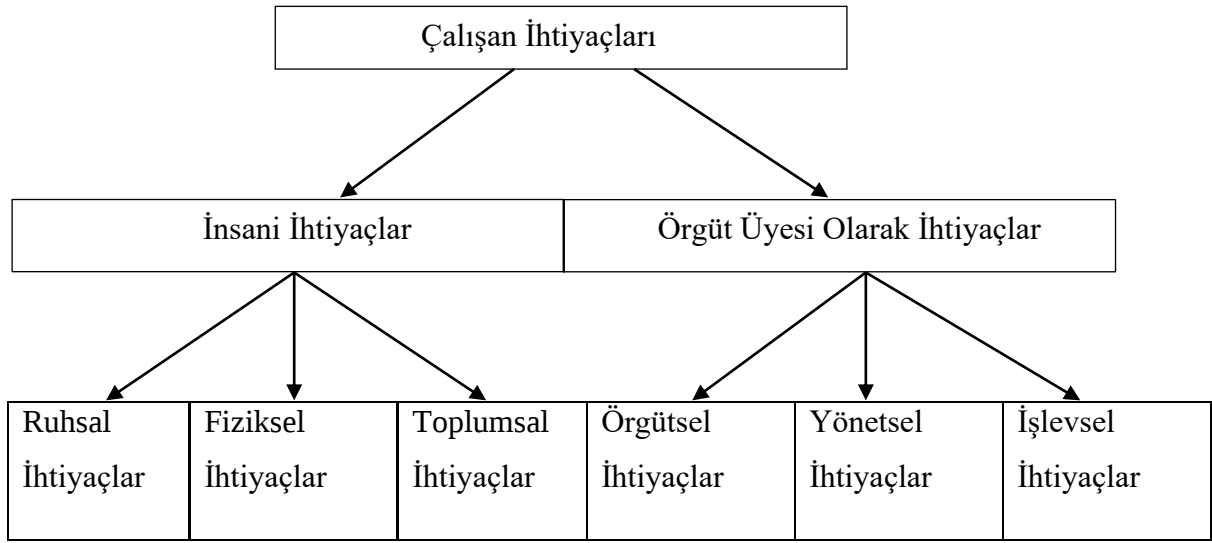
İnsan davranışlarının karmaşıklığı ve anlaşılmasının zor olması nedeniyle motivasyon konusunda genel ilkelerin ortaya konabilmesi güçtür. Çalışanlar kişisel olarak birbirlerinden farklıdırlar. Çalışanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri gibi açılardan farklı olduğu gibi çalışma koşulları da farklılık göstermektedir. Bu çok değişkenli yapı nedeniyle hangi motivasyon faktörlerinin çalışanları etkilediğinin belirlenmesini güçleştirmektedir. Kişilerin ihtiyaçları ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri kişiden kişiye, işletmeden işletmeye değişmektedir. Çalışanların motivasyonu konusu; çalışanları farklı davranmaya sevk eden unsurların belirlenmesi, bu unsurların çalışan davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, olumlu davranışların nasıl sürdürülebileceğinin anlaşılmasını içermektedir (Koçel, 2011: 620-622). Yönetici ve liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını tespit etmesi, çalışanların davranışlarını ve kişisel

farklılıklarını analiz etmesi gerekir. aşağıdaki şekil 2.4.'te gösterildiği gibi Hellriegel ve Slocum (1988) motivasyonu etkileyen üç ana değişkeni (bireysel özellikler, iş özellikleri ve organizasyonel özellikler) tanımlamıştır.



Şekil 2.4. Motivasyonu etkileyen faktörler (Hellriegel ve Slocum, 1988: 429).

Çalışanları motive etmek için liderler yukarıda yer alan üç grup motivasyon faktörleri arasında etkileşimi göz önünde bulundurmalıdır. Liderler çalışanları motive ederken bireylerin farklı şekillerde tepki verebileceklerini göz önünde bulundurmalıdır. İşletmelerde motivasyonun bireysel ihtiyaçlar, örgütsel hedefler ve efor olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır. Motive etme fonksiyonu, çalışanların işletme amaçlarını anlama, kabul etme ve bu amaçlara ulaşmaya yönlendirmektir (Can ve Kavuncubaşı, 2001: 321). Ayrıca çalışanların motivasyonunu örgütsel ve yönetsel birçok unsur etkilemektedir. Bu unsurlar şekil 2.5.'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Çalışan ihtiyaçları (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 98)

2.6. Motivasyonun Sonuçları

Motive olma hali, bireylerin psikolojik yönden kendilerini iyi ve enerji dolu hissetmelerini sağlar ve bu durum davranışa yansır. Düşük motivasyon bireyin psikolojisinin olumsuz yönde etkileyerek hedeflerin yok olmasına, umutsuzluk ve mutsuzluğa, bıkkınlık ve verimsizliğe neden olur (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002). Motivasyonun etkileri şu şekilde sıralanabilir:

Bireysel açıdan: Motivasyon düzeyinin yüksek olması kişinin kendini daha iyi hissetmesine sebep olurken motivasyon eksikliği ise kişinin işinden uzaklaşmasına ve oryantasyon sorunlarına yol açar. Motivasyon düşüklüğü çalışanlarda doyumsuzluk, sıkılmışlık ve ayrılma isteği olarak tanımlanmaktadır. Bu durumun uzun süre devam etmesi hem çalışanları hem de işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002).

İşletme açısından: Motive olmuş çalışanlara sahip işletmelerde personel bulma ve iş devamlılığı gibi konularda sıkıntı yaşanmamaktadır. Çalışanların moral, performans, verimleri yüksektir. Motivasyon seviyesi düşük işletmelerde ise çalışan deviri oldukça fazladır, performans ve verimlilik düşüktür (Seyfikli, 2007: 12). Motivasyonun düşük olması çıktıların da düşük olacağını anlamına gelmektedir. Çalışanlarda motivasyon eksikliği iş tatminsizliği, depresyon, yüksek iş stresi, uyum zorlukları gibi tepkilere neden olabilmektedir (Lambert, Hogan ve Barton, 2001).

Yönetici ve liderler açısından: Çalışma hayatında yönetici ve liderlerin başarılı olmaları; çalışanlarını işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilme düzeyleriyle doğru orantılıdır. İşletmede motivasyon düşüklüğü çalışanların işten soğumalarına, devamsızlıklara, verimsizliğe, işi bırakmaya sebep olmaktadır. Çalıştığı işletmeye adapte olmuş, motivasyonu yüksek ve iş şartlarına alışmış çalışanlar sosyal, bedensel ve ruhsal yönden kendilerini daha iyi hissetmektedirler.

2.7. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler amaç ve hedeflerini çalışanları sayesinde gerçekleştirmektedirler. İşletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanmasına bağlıdır. Çalışanların etkin, verimli çalışması ve bunun arttırılması motivasyonun önemini ortaya koymaktadır. Motivasyonun sağlanabilmesi için çalışanların beklentilerinin ve onları motive eden faktörlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle, çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının belirlenerek bunların karşılanması gerekir. Böylece etkin ve verimli bir şekilde işletme faaliyetleri yürütülerek işletmenin misyon, vizyon amaç ve hedefleri gerçekleştirilebilir.

İşletmelerde motivasyon konusu çalışanların tutumları, özellikleri, hedefleri, amaç ve eylemlerindeki süreçlerin etkisini incelemektedir (Kanfer, Frese ve Johnson, 2017). İşletmelerde motivasyonun amacı; çalışanların işletme amaçları yönünde gönüllü olarak çaba göstermesi için gereken koşulların araştırılması ve bu koşulların oluşturulmasıdır. Çalışanlar için uygun çalışma ortamının oluşturulması işletmelerin başarısına olumlu yönde etkileyebilmektedir.

İşletme amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesinin ön koşullarından biri iyi motive olmuş çalışanlardır (Dieleman, Cuong, Anh ve Martineau, 2003). İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması, çalışanların verimlilikleri ve performansları ile gerçekleşebilir (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014). İşletmelerde motivasyon uygulamalarının asıl amacı, işletme ve çalışanların amaçlarının aynı paydada buluşturulmasıdır (Kuşluvan, 1999). Etkin, verimli ve morali yüksek çalışanların yer aldığı işletmelerde başarı sağlanır. Motivasyonu yüksek çalışanlar sayesinde zaman, emek, kaynak israfı önlenir. Çalışanların iş performansı ve verimliliğinin artması, hizmet kalitesinin yükselmesi, iş tatminin sağlanması gibi sonuçlar motivasyonun işletmeler için önemini ortaya koymaktadır.

İşletmeler açısından motivasyon; çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma ortamının oluşturulması ve çalışanların kendi istekleri ile harekete geçirilmesi sağlanmalıdır. Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler motivasyonu yüksek çalışanları sayesinde hayatlarını sürdürebilme şanslarını arttırmırlar (Köroğlu, 2011: 141-143). Motivasyon, çalışanların hedeflere odaklanmasını, harekete geçmesini ve kararlılık göstermelerini sağlamaktadır. Motive olmuş çalışanlar öğrenme, mücadele etme, işlerini daha iyi yapma, yüksek performans, verimlilik ve iş doyumunu sağlayarak çalışmaktadırlar. Böylece güçlerini işletme hedeflerine ulaşılması yönünde kullanmaktadırlar (Aydın, 2013: 8-9). Motivasyonu düşük çalışanlar isteksizdirler ve potansiyellerini tam olarak ortaya koymamaktadırlar (Altındağ ve Akgün: 2015). Bu durum verimsizlik, zaman, emek, kaynak israfına neden olur (Köroğlu, 2011: 143, 144). İşletmelerin amaçlarından biri olan verimliliğin artırılması çalışanların işlerinde istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışmaları ile mümkündür (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007). Motivasyonu yüksek çalışanların işlerinden memnuniyet düzeyleri de yükselmektedir bu durum çalışma verimliliğine doğrudan olumlu yönde etki etmektedir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005).

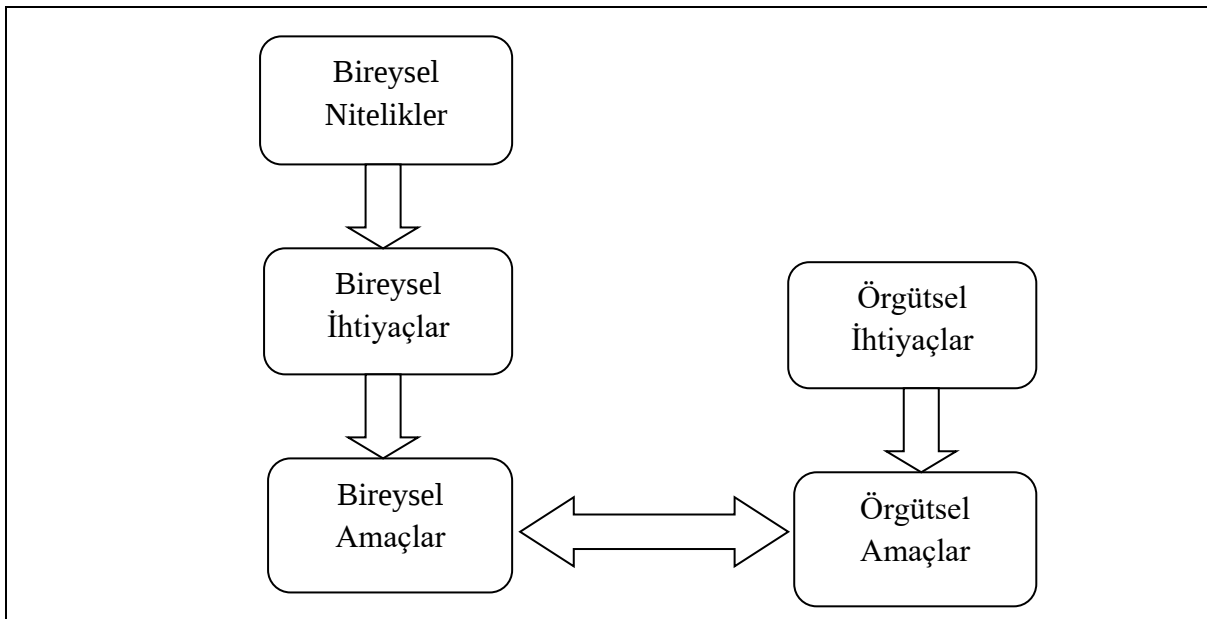
Sağlık hizmetleri yöneticiliği modern toplumlarda en güç yönetim alanlarından biri olarak kabul edilmektedir (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2011: 531). Sağlık işletmelerinin çok yönlü ve çok boyutlu karmaşık özellikleri nedeniyle yönetim, liderlik ve motivasyon süreçlerinde güçlükler yaşanmaktadır. Sağlık işletmeleri liderleri diğer sektörlerdeki liderlerden daha karmaşık ve yapısal zorlukları olan bir alanda liderlik ve yöneticilik yapmaktadırlar. Sağlık işletmelerindeki liderler, farklı alanlarda profesyonel, yarı profesyonel ve yardımcı personeli motive ederek uyum içinde çalışmasını sağlamak zorundadırlar.

2.7.1. Amaç Birliği

İşletmelerde motivasyonun sağlanmasında en önemli unsurların başında amaç birliğinin sağlanması gelmektedir. İşletmeler misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere kurulurlar ve bunları gerçekleştirdikleri ölçüde başarılıdırlar, çalışanlar da kendi amaçları ve beklentileri yönünde bir işletmede çalışmaktadırlar. İşletmelerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, işletme ve çalışan amaçlarının uyumlaştırılmasıdır. Böylece çalışanlar işletme amaçları doğrultusunda çalışarak kendilerinin ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmiş olurlar (Kuşlvan, 1999). Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, amaç

birliğin sağlanması liderler ve yöneticilerin görevidir. Liderler ve yöneticiler işletme amaçlarıyla çalışan amaçlarını bir arada ve dengede tutmalıdırlar (Tosun, 1989: 322).

Başarılı işletmeler, işletme amaçları ve bireysel amaçlar arasındaki uyumu sağlayan işletmelerdir (Hicks,1979:70-71). Amaçlara göre yönetimi kavramını ilk kez Peter Drucker kullanmıştır. Peter Drucker'a göre işletmelerde amaç birliği sağlanarak çalışanlar yönlendirilmektedir. Amaç birliği oluşturulurken iki tarafta dürüstlükten ödün vermemeli vaatler yerine getirilmelidir (Tosun, 1989: 322). Amaç birliği beraberinde işletme içi birlikteliği de meydana getirmektedir. Amaç birliği; birlik ve beraberlik duygusunu arttırarak çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek çalışanların verimimi arttırır. Amaç birliği, motivasyon ve verimlilik ilişkisi aşağıda yer alan şekil 2.6'da açıklanmaktadır.



Şekil 2.6. Motivasyon verimlilik ilişkisi (Erkut, 1992:15-16)

2.7.2. Motivasyonun Yönetim Açısından Önemi

İşletme çalışanları yüksek niteliklere sahip olsa bile çalışma isteği yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe işletme için yeterli faydayı ortaya koyamazlar. İşletmenin üretim faktörleri çalışanları aracılığıyla işletme amaçları yönünde kullanılmaktadır (Akçakaya, 2004). Yönetim faaliyetlerinde motivasyonu arttırmak için kullanılan yöntemler; çalışanların ihtiyaçlarına, değer yargılarına, bireysel ve kültürel farklılıkları gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir (Bilge, Bal ve Gönülğür, 2015). İşletme ile uyum sağlayan ve

işletme amaç ve hedeflerini benimseyen çalışanların motivasyonu ve başarı şansı yükselmektedir (Öztürk ve Dünder, 2003). İşletmelerde motivasyon konusunun bir diğer amacı, düşük motivasyonlu çalışanların davranışlarını inceleyerek onları motive edecek faktörlerin belirlenmesidir (Kanfer, Frese ve Johnson, 2017).

Yönetim tarzı, çalışanların motivasyonunda etkili olmaktadır. Çalışanların yönetime ve alınacak kararlara katıldığı bir çalışma ortamını oluşturan lider ve yöneticiler çalışanların enerji ve verimliliklerinden üst düzeyde faydalanabilmektedirler. İşletme yönetici ve liderleri hangi motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonunda etkili olduğunun bilincinde olmalıdırlar. Çalışanlarıyla sağlıklı ve etkin bir iletişimi olan liderler hangi motivasyon araçlarının etkili olduğunu daha kolay belirleyerek çalışanlarını motive edebilirler. Yönetici ve liderleri tarafından motive edilen çalışanlar çalışma koşullarındaki olumsuzluklara rağmen işletme için faaliyet göstermektedirler (Gümüş, 1995: 211). İşletmelerde motivasyonun sağlanabilmesi için yönetici ve liderler şu durumlara dikkat etmelidirler. Hedeflerin belirlenmesi, işletmenin vizyon, misyon, politikaları konusunda çalışanlar bilgi sahibi olmalıdır. İşletme hedefleri ile kişisel hedeflerin örtüşmelidir. Hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Başarı ortaya koyan kişi ve ekipler ödüllendirilmelidir. Çalışma ortamındaki çalışma koşulları iyileştirilmelidir eşit işe eşit ücret verilmelidir. Yönetimde adalet, çalışanlar arasındaki eşitlik ve adalet duygusuna olumlu yönde etki ederek motivasyonsuzluğu engellemektedir. İş garantisi yoluyla çalışanların işten her an çıkarılma stresi yaşamaları ortadan kaldırılmalıdır.

2.7.3. Motivasyonun Çalışanlar İçin Önemi

Yüksek motivasyonlu çalışanlar işletmeler için önemli bir avantajdır. Bir işletmenin rakiplerine karşı üstünlük gösterebilmesi motive olmuş çalışanları ile mümkündür (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 81). İşletmelerin başarılı olması çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanı sıra işletme hedefleri yönünde çalışmaya istekli olmalarına bağlıdır (Karakaya ve Ay, 2007). Çalışanların motive olması, işletme hedeflerini kendi hedefleri olarak benimsemeleri anlamına gelmektedir. Motivasyonu yüksek çalışanlar, işletme faaliyetlerini olumlu yönde etkilemekte ve iş tatmini elde etmektedirler (Zeynel ve Çarıkçı, 2015). İşletmelerde motive edici bir çalışma ortamının varlığı çalışanların kişisel gelişimini ve performansını arttırmaktadır (Hagemann, 1997: 24). Ayrıca motivasyon çalışanların iş ve kariyer seçimlerini, işe devam etmelerini etkilemektedir (Köroğlu, 2011: 135, 138).

Motivasyon çalışanlara başarı yanında hayata olumlu bir bakış açısı sağlamaktadır (Aydın, 2013: 6).

2.8. İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik

İşletmelerde liderlik ve motivasyon arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Motivasyon düzeyi yüksek çalışanların yüksek motivasyonlu liderleri vardır. Motivasyon düzeyi yüksek liderlerin yüksek motivasyonlu çalışanları vardır. Motivasyonu düşük çalışanların yüksek performans göstermesi olası değildir. İşletmelerde motivasyonun temel amacı; işletme amaçlarına ulaşmak için çalışanların bu amaçlar doğrultusunda performans göstermesini sağlamaktır (Doğanlı ve Demirci, 2014). Motivasyon işletmeyi amaç ve hedeflerine ulaştıran yönetim gücüdür. Motivasyon çalışanın ve işletmenin performansında önemli bir faktördür.

Literatürde yer alan birçok çalışma liderliğin motivasyon üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Örneğin Bass ve Avolio'nun (1999) yapmış oldukları çalışmalar dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasındaki ilişkiyi göstermiştir. Mehta ve diğerlerinin (2003) liderlik, motivasyon ve performans üzerine yapmış oldukları çalışmalar liderliğin motivasyonu etkilediğini ortaya koymuştur. Storseth (2004) insan odaklı liderliğin iş motivasyonunda ana etken olduğunu göstermiştir. Ayrıca ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz kaldığı durumlarda etkili liderliğin çalışanların motivasyonunu artırıcı etkiye sahip gözlenmiştir bu durum etkili liderliğin motivasyon üzerindeki etkisini göstermektedir. Liderin başarısı çalışanları motive edebilmesine bağlıdır. İşletmelerde liderlerin temel fonksiyonu çalışanların işletme amaçları yönünde yönlendirilmesi ve çalışanların bu yönde etkin bir performans düzeyinin ortaya koymaları için motive edilmeleridir. Motivasyon çalışanın işletme amaçlarına uyum düzeyine ve iş tatminine olumlu katkılar sağlamaktadır. Liderler çalışanların ihtiyaçları, amaçları ve beklentilerini karşılayacak iş ortamının kurulmasından sorumludur (Ünlü, Eroğlu, Gökdağ ve Ergüven, 2013: 102). Farklı beklenti ve amaçları olan çalışanların aynı amaç ve hedefler etrafında bir araya getirilerek ve harekete geçirilmesinin çeşitli zorlukları bulunmaktadır. Çünkü işletmelerin çevresi son derece dinamik ve değişken bir yapıya sahip olduğu gibi insan unsuru da değişken, öngörülme ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenler işletmelerin liderlik ihtiyacını ortaya koymaktadır.

İşletmedeki motivasyon sürecinin başarılı olması; liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını belirlenmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesine bağlıdır. Çalışanların davranışları birçok farklı ihtiyacının tatminine yönelik olabilir. İşletmelerde motivasyon; iletişim, temel psikolojik ihtiyaçlar, içsel ve dışsal faktörler etrafında şekillenmektedir (Raghuvanshi, 2002). Liderlerin bu ihtiyaçları tespit etmesi, davranışları analiz etmesi ve insanların farklı oldukları bilinci içinde motivasyonu sağlaması gerekir. Motive etme sürecinde liderler, çalışanların gönüllü iş yapmalarını sağlayacak iş ortamı oluşturur ve çalışanları etkileyerek isteklendirilir (Can ve Kavuncubaşı, 2001: 320-321). Liderler, çalışanları harekete geçiren süreçleri yönetebilmelidir (Karakaya ve Ay, 2007).

Günümüzde çalışanları yönetime katmak ve yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının ana hedeflerinden biridir. Bu nedenle yönetici ve liderler çalışanların kararlara katılmalarına imkan tanımalıdır. Başarılı bir yönetim süreci liderin çalışanları etkilemesi ölçüsünde mümkün olmaktadır. Performansı en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan yöneticiler çalışanların birbirlerinden (kişilik özellikleri, ihtiyaç, beklenti gibi) farklı olması nedeniyle onları gerçekten motive eden unsurları belirlemeleri gerekmektedir. Örneğin bazı çalışanlar ödüller ile motive edilirken, bazı çalışanlar başarı ya da güvenlik faktörleri tarafından motive edilebilirler (Leea ve Raschkeb, 2016). Yöneticinin söz konusu bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve çalışanların birbirlerinden farklı olduklarının bilincinde olması gerekmektedir.

2.9. Motivasyon Araçları

İşletmelerde motivasyonun temel amacı, çalışanların amaçlarıyla işletme amaçlarının aynı paydada bir araya buluşturulması böylece çalışanların işletme amaçları doğrultusunda istekli, verimli ve etkili çalışarak hem kendileri hem de işletme için fayda sağlamalarıdır. İşletmelerde çeşitli motivasyon araçları kullanılmaktadır ancak her işletmede her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon aracı bulunmadığı gibi, bir çalışanı motive eden bir motivasyon aracı başka bir çalışanı motive etmeyebilmektedir. Motivasyon araçlarının etkisi çalışanın ihtiyaçları, eğitim düzeyi, değer yargıları ve çevresel faktörlere göre değişmektedir (Kuşluyan, 1999).

Her kişi, kültür, toplum ve işletme için geçerli motivasyon aracının bulunduğunu söylemek mümkün değildir (Boyett ve Boyett, 1999: 45, 51). İşletmelerde alışanların motivasyonu için kullanılacak motivasyon araçları farklılaşmaktadır. Bireysel farklılıklar motivasyon araçlarının da farklılaştırılmasını neden olmaktadır. Örneğin bazı çalışanları ücret artışı ile motive ederken, bazı çalışanları terfi etmek motive etmektedir. Kararlara katılım, iş zenginleştirme gibi diğer motivasyon araçları da istenilen başarıyı ve performans artışını sağlayabilmektedir. İşletmenin sağladığı sosyal imkanlar, yönetim anlayışı, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı gibi faktörler çalışan motivasyonu için önem arz etmektedir (Karakaya ve Ay, 2007). Diğer taraftan motivasyon araçları ve bu araçların motivasyon üzerinde olan etkisi ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Psiko-sosyal araçlar gelişmiş ülkelerde çalışanların motivasyonunda etkiliyken, ekonomik araçlar az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde etkilidir (nsar ve diğerleri, 2010).

İşletmelerde yönetici ve liderleri çalışanların kişilik özellikleri, beklentileri, ihtiyaçları ve psikolojik durumlarını dikkate alarak kullanabilecekleri çok motivasyon aracı bulunmaktadır. (ztrk ve Dündar, 2003). Birçok araştırma ile geçerliliği genel olarak kabul edilen motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel motivasyon araçlarıdır (Kuşluvan, 1999).

2.9.1. Ekonomik araçlar

Eşitlik kuramı, beklenti kuramı ve ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı gibi motivasyon kuramları çalışanların emeklerinin karşılığını ekonomik olarak elde etmeleri esasına dayanır (Köroğlu, 2011: 149, 150). Ekonomik motivasyon araçları; ücret, prim, ücret artışı, sosyal yardımlar, ekonomik ödül, sağlık sigortası gibi araçlardan oluşmaktadır. Bu ekonomik motivasyon araçları ekonomik koşulların değişimine göre değişiklik gösterilebilir. Ekonomik kriz dönemlerinde iş güvencesi etkili bir motivasyon aracı iken, istikrar dönemlerinde maaş artışı daha etkili bir motivasyon aracıdır. Ekonomik motivasyon araçları bir işletmede kullanıldığında çalışanlar performanslarının sonucunda hangi dl elde edeceklerini bilmelidirler. İşletmelerde sadece ekonomik araçların kullanarak çalışanların motive edilmesi bazı durumlarda yetersiz kalacaktır ekonomik araçların yanında diğer özendirme araçlarını birlikte kullanıldığında daha yüksek motivasyonu sağlanabilir.

2.9.1.1. Ücret

Çalışan motivasyonunun arttırılmasında en etkili motivasyon aracı bireyin kendisinin ve varsa ailesinin hayatının idamesinde temel teşkil eden yeterli ücreti kazanmaktır (Güçlü ve Güney, 2017: 7-8). Çalışan ve ailesinin hayatının idamesi için geçim kaynağı olan ekonomik araçlar diğer motivasyon araçlarından daha etkilidir. Bazı araştırmalara göre, kişinin hayatının idamesi nedeniyle çalışan için en etkili motivasyon aracının maaş ve primler olduğu ifade edilmiştir (Güçlü ve Güney, 2017: 7-8). Bu nedenle işletmeler ekonomik araçlarla çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırabilirler.

Ücret, çalışanın işletme için çalışmasının temel nedeni ve işletmeyle çalışan arasındaki en güçlü ekonomik bağıdır. Ücret, ayrıca çalışanın ekonomik gücünü, saygınlığını işletme içindeki yerini ve önemini de göstermektedir (Çiçek, 2005: 33). Ücret; beslenme, barınma ve giyinme ve diğer günlük yaşama ait ihtiyaçların karşılanmasını sağladığı için çalışanlar genellikle daha yüksek elde etme olanağı ile motive olurlar (Çiçek, 2005: 34). Ücret artışı ile çalışanın performansı doğrusal olarak birbiri ile ilişkilendirildiğinde ücret artışı çalışanları motive eder. Çalışanların yüksek performans gösterdiklerinde daha yüksek ücret alacaklarını bilmeleri durumunda ücret artışı motivasyona olumlu yönde etki edecektir (Alsat, 2016: 22). Çalışanlar arasında adaletli bir ücret sisteminin varlığı motivasyon açısından önemlidir. Herzberg'e göre, adaletsiz bir ücret yönetiminin olduğu işletmelerde iş doyumu mümkün değildir (Herzberg, 1987).

2.9.1.2. Primli ücret

Çalışanı daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla normalde almış olduğu sabit ücretin yanında verilen ek ücrete prim denilmektedir. Teşvik primi çalışanları daha fazla çalışmaya sevk etmek için kullanılan bir motivasyon aracıdır (Alsat, 2016: 23-24). Çalışanın verimliliği arttırılması sonucu oluşan kardan belirli bir payın çalışanlara ek ücret şeklinde verilmesidir. Teşvik primi ile çalışanların normalde sahip oldukları çalışma potansiyellerinden daha fazlası ortaya çıkarılmaya çalışılır (Köroğlu, 2011: 154, 155).

2.9.1.3. Kara katılma

İşletmenin dönem sonunda elde ettiği kârın bir kısmını çalışanlara dağıtılması suretiyle uygulanan ekonomik motivasyon aracıdır. Bu motivasyon aracı ile kârın elde edilmesinde emeği ve katkısı bulunan çalışanlara verilen önem gösterilmiş olur. Bu yöntem çalışanın işletmenin elde edeceği başarısından kendisinin de ekonomik bir kazanç elde edeceğini bilmesi nedeniyle ortak amaç oluşturarak çalışanlar arasında işbirliğini ve çabayı artırır (Aşıkoğlu, 1996: 49).

2.9.2. Psiko-sosyal araçlar

Günümüzde çalışanlar ekonomik araçların yanında psiko-sosyal araçlarla da motive olmaktadır. İşletme yönetici ve liderleri çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun psiko-sosyal araçları kullanmalıdırlar (Aşıkoğlu, 1996: 51-52). Psiko-sosyal araçlar şunlardır; çevreye uyum, değer ve statü, özel hayata saygılı olma, kendine güven, sosyal katılma, eğitim ve yükselme.

2.9.3. Örgütsel ve Yönetsel araçlar

İletişim, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş güvencesi, kararlara katılma, yetki devri ve sorumluluk dengesi, yönetici ve lider davranışları örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları içinde yer almaktadır.

2.9.3.1. İletişim

İletişim; işletme içerisinde talimat, emir ve haberlerin yayılmasını sağlamanın yanı sıra işletme çalışanları arasında duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını da sağlamaktadır. Yönetici ve liderler açısından; işletme faaliyetlerinin daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine sağlar. İşletmedeki iletişimin ağının yetersizliği belirsizliklere ve güvensizliğe neden olarak motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. İletişim sorunları çatışmalara ve yanlış anlaşılmalara neden olarak iş verimini düşürür. İşletmelerde iletişim kaynaklı sorunların ortaya çıkmasını engellemek için aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim kanallarının işletme amaçları ve çalışan amaçları doğrultusunda sürekli olarak düzenlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 170).

2.9.3.2. İş genişletme

İş genişletme; çalışanın görevinin yatay parçalara bölünerek birden fazla işle ilgilenmesini sağlamaktır. İş genişletme ile bu monotonluğun ve iş bıkkınlığının giderilerek motivasyonun arttırılacağı ileri sürülmektedir bu nedenle daha çok uzun üretim hattının olduğu işletmelerde iş genişletme uygulanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 104).

2.9.3.3. İş zenginleştirme

Düşük düzeyde beceri gerektiren otomatikleşmiş işler çalışanlar üzerinde monotonluk, bıkkınlık, yeteneklerini ortaya koyamama gibi problemlere neden olabilmektedir (Doğan, 2002: 250). Bu olumsuz etkileri ortadan kaldırarak çalışanların motivasyonunu arttıracak araçlardan birisi iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme ile çalışanın görevi dikey yönde uzatılır, böylece işi başından başlayarak sonuna kadar yapıp bitirmesine olanak tanınır. Böylece çalışanın etkinlik alanı ve sorumluluğu arttırılır. Bu sayede çalışan kendi başarısını kendisi planlar ve motive olur (Pehlivan, 1990).

2.9.3.4. İş güvencesi

İşletmede nerede, kiminle, neyi, nasıl yapacağını, ne kazanacağını bilen ve işinin sürekli olduğunu hisseden çalışan kendini güvende hissedecektir. Çalışanların çalışmadıkları durumlarda da iş güvencelerinin sağlanması kendilerini maddi ve manevi güven içinde hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını olumlu yönde etkiler.

2.9.3.5. Kararlara katılma

Yapılan etütler, çalışanların alınan kararlara katıldıkları işletmelerde moralin yükseldiğini, beceri ve yeteneklerin geliştiğini göstermiştir. Kararlara katılım çalışana kendini gerçekleştirme imkanı vermesi nedeniyle oldukça motive edicidir (Hagemann, 1997: 122). Katılım ile çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararlarda etkin rol almaktadırlar. Alınan kararlar çalışanlar tarafından benimsenmekte ve kabul görmektedir. Ortak alınan kararların uygulanması daha kolay olup biz anlayışını güçlendirerek motivasyona hizmet etmektedir. Kararlara katılım lider ile çalışanlar arasındaki diyalog ve işbirliğini geliştirmekte yönetsel etkinlik ve verimliliğe katkı sağlamaktadır.

2.9.3.6. Yetki devri ve sorumluluk dengesi

Yetki devri ile çalışanlar işlerinde daha özgür davranır ve sorumlulukları artar. Artan sorumluluk nedeniyle çalışanlar işlerini daha özenle yapmakta ve işletmeye daha fazla katkı sunmaktadırlar. Bu durum motivasyonun artmasına neden olmaktadır.

2.9.3.7. Çalışanların motivasyonunda etkili olan yönetici ve lider davranışları

Liderlik, çalışanları belli bir hedefe ulaşmaları için ikna etmek ve etkilemektir. Lider ve yöneticilerin davranışları, işletmede belli bir atmosfer oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar lider ve yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonunda olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Alsat, 2016: 30). Yöneticilerin lider davranışları göstererek çalışanları işletme hedefleri yönünde motive etmeleri gerekmektedir. Demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği, otokratik liderlik davranışlarının ise negatif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Bayrakçı, 2010).

Çalışanların motivasyonuna olumlu yönde etki eden lider ve yönetici davranışlarının bazıları; çalışanların görüşlerini ifade etmelerine ve bilgi paylaşımlarına fırsat verilmesi, çalışanların fikirlerinin dikkate alınması ve çalışanlara değer verilmesi, çalışanlarla samimiyet ve güvene dayalı iletişim kurulması, çalışanlara saygı gösterilmesi, çalışanların takdir edilmesi, çalışanların ihtiyaçları, değerleri ve isteklerine önem verilmesi, çalışanlara adil ve eşit davranılması, yetki devri gibi davranışlardır (Güçlü ve Güney, 2017; Köroğlu, 2011: 177, 178).

2.10. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerinin ağırlık noktası insan davranışlarının altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu kuramlara mutlak doğrular olarak ele alınmayıp son yüzyılın ortalarından günümüze motivasyon teorileri araştırılmaktadır. Motivasyon kuramları, insan davranışıyla ilgili bazı varsayımlara dayanarak motivasyonu açıklamaya çalışmaktadır. Bu varsayımlara göre insan davranışının;

- bir başlangıç ve bitiş noktası bulunmaktadır,
- gönüllü olup bireyin kontrolündedir,
- rastgele olmayıp aksine, belli bir amacı ve yönü vardır.

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri endüstri kolu ve büyüklükleri ne olursa olsun, çalışanlarıyla güçlü iletişim ve olumlu bir ilişki kurmaya çalışırlar. Çalışanların farklı motivasyon faktörleri tarafından yönlendirilen farklı ihtiyaçları vardır. Çalışanların kişilik özellikleri farklı olduğu gibi; birbirinden farklı ihtiyaç, istek ve beklentileri olması nedeniyle liderlerin çalışanlarını iyi tanımalarını gerekmektedir. Örneğin, bazı çalışanlar ödüllendirilmeye odaklı iken, diğerleri başarıya veya güvenliğe odaklıdır. İşletme performansını en üst düzeye çıkarmak isteyen liderler çalışanlarını neyin motive ettiğini anlamaları önemlidir bu amaçla motivasyon kuramları geliştirilmiştir (Koçel, 2011: 621; Köroğlu, 2011: 110-111; Champoux, 2010: 152).

Motivasyonun niteliğini açıklamaya çalışan kuramlar kapsamına göre iki grupta incelenmektedir. Bireyin davranışını “bireyi neyin” motive ettiğini dikkate alan teorilere kapsam (içerik) teorileri; bireyin davranışının “bireyin nasıl” motive edildiğini dikkate alan teorilere de süreç teorileri denilmektedir. Bireylerin fizyolojik ve psikolojik özelliklerini değerlendirerek bireyi anlamaya çalışan ve bireyi harekete geçiren içsel faktörleri araştıran kuramlara kapsam kuramları, bireyi etkileyen çevresi ve dışsal faktörleri dikkate alan kuramlar ise süreç kuramlarıdır (Türkkan, Bacaksız ve Tuna, 2014: 618). Kapsam teorileri; davranışın öncesini yani amacını hedeflerken, süreç teorileri; davranışın sonucunu hedeflemektedir. Motivasyon teorilerinin sınıflandırılması aşağıdaki gibidir:

Motivasyonun kapsam modelleri (Content Models of Motivation);

Abraham Maslow: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Frederick Herzberg: İki Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

McClelland: Başarma İhtiyacı Teorisi

Alderfer: ERG Teorisi

Motivasyonun süreç modelleri (Process Models of Motivation);

Vroom Beklenti Teorisi

Adams: Eşitlik Teorisi

Vroom: Bekleyiş Teorisi

Porter ve Lawler: Beklenti (Ümit) Teorisi

Edwin Locke: Amaç Teorisi

Koşullandırma Teorisi (Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi)

2.10.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam teorileri, kişiyi belirli yönde davranışa sevk eden faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadır (Koçel, 2011: 622). Bu teoriler çalışanın değerlerinin ve gereksinimlerinin işletme tarafından karşılanması durumunda çalışanın tatmine ulaşacağına savunmaktadırlar. Kapsam teorilerine göre liderler çalışanları belirli şekillerde davranmaya sevk eden faktörleri belirleyebilirlerse bu faktörler çerçevesinde çalışanları işletme amaçlarına yönünde çalıştırabilirler (Önen ve Tüzün, 2005: 31). Kapsam (içerik) teorileri; Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör teorisi (Hijyen-motivasyon teorisi), McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı, Alderfer'in ERG teorileridir.

2.10.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (Maslow)

Maslow'un yaklaşımı iki temel varsayım üzerine kuruludur birinci varsayımı kişilerin davranışlarının altında ihtiyaçları vardır ikinci varsayımı ise; ihtiyaçlar öncelik ve şiddeti bakımından hiyerarşik bir düzen içindedir. Maslow'a göre insanların temel ihtiyaçları; fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu teoriye göre, bir ihtiyacın ortaya çıkması altındaki ihtiyacın yeterli bir düzeyde tatmin edilmesine bağlıdır. Maslow, insanların sahip oldukları ile değil sahip olmadıkları ile motive edilebileceklerini savunmaktadır (Koçel, 2011: 623). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

aşağıda şekil 2.7.'de gösterilmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 90; Aydın, 2013: 29).



Şekil 2.7. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Özkalp ve Kirel, 2010, 281)

Şekil 2.7.'de görüldüğü üzere Maslow'a göre insan ihtiyaçları hiyerarşik bir sıralama içerisindedir. Maslow'a göre ihtiyaçlar birbirleriyle bağlantılıdır tatmin edilmiş bir ihtiyaç motive edici özelliğini yitirir motivasyon artık bir üst basamaktaki ihtiyaçlar yönünde olur (McShane ve Von Glinow, 2016: 90; Aydın, 2013: 29; Çiçek, 2005: 13-14; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 107).

Fizyolojik ihtiyaçlar: İhtiyaçlar hiyerarşisinin en alt kademesinde yer alan temel içgüdüsel ihtiyaçlardır (Türkkan ve diğerleri, 2014: 619; Alsat, 2016: 12). Bir çalışanın iş motivasyonunun temelinde ilk olarak kazandığı ücret, maaş ile fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak gelir (Koroğlu, 2011: 114-115; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 108).

Güvenlik ihtiyacı: İnsanlar, can ve mal varlıklarının güvencede olmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar bu ihtiyacın etkisi ile kadrolu olmak, iş güvenliği, sağlık, işsizlik, engellilik, yaşlılık sigortaları talep etmektedir (Latham, 2007: 31-32).

Sosyal ihtiyaçlar: Bir gruba üye olma, sevgi, dostluk, kabul edilme gibi ihtiyaçlardır (Latham, 2007: 31, 32; Koçel, 2011: 624).

Kabul görme, saygı ihtiyacı: Topluma yararlı olma, sosyal statü, tanınma, başarı elde etme, takdir gibi ihtiyaçlar nedeniyle bireyler kendilerini bu sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak davranışlara yönelirler (Köroğlu, 2011: 115-116).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Bu aşamada birey ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar (Robbins ve Judge, 2015: 205). Böylece birey kişisel tatmin ve başarı sağlar.

Bu teorinin önemli noktası alt kademedeki ihtiyaçlar karşılandıkça bu ihtiyaçların güdüleme gücü azalır, bireyleri sahip olduklarından çok sahip olmak istedikleri yani bir üst kademedeki ihtiyaçları davranışa yönlendirmektedir (Latham, 2007: 32). Liderler çalışanların karşılanmamış ve sahip olmak istedikleri ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayan çalışma ortamını oluşturarak onları işletme amaç ve hedeflerine yönelik davranmaya sevk edebilirler (Alsat, 2016: 14).

İşletmelerde hiyerarşinin en alt basamağında yer alan su, yiyecek ve giyecek gibi fizyolojik ihtiyaçlar çalışma hayatında; ücret, maaş gibi araçlarla karşılayabilir. Güvenlik ve güven duyma ihtiyacı; işletmelerin sigorta ve emeklilik programları, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, iş güvencesi, iyi bir liderlik altında çalışma gibi unsurlarla giderilebilir. Sosyal ihtiyaçlar arkadaşlık ilişkileri ve işletme tarafından sağlanan sosyal faaliyetlerle giderilebilir. Başarı, tanınma, kabul ve saygı görme gibi ihtiyaçlar çalışanın yapmış olduğu işten dolayı takdir edilmesi, terfi, ek ödeme gibi unsurlarla tatmin edilmeye çalışılır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise; bireyin ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirebileceği kişisel gelişim ve yükselme olanaklarının sağlanması ile mümkün olabilir.

Bu kuram, araştırmacılar tarafından bazı açılardan eleştirilmiştir. Kuram deneysel kanıt sunmamakta ve destekleyici kanıtlar yapılan araştırmalarda bulunmamıştır (Robbins ve Judge, 2012: 205). İnsan ihtiyaçları kesin sınırlar ile ayrılmış olarak görünmektedir gerçekte ise kişisel ve toplumsal ihtiyaçlara göre basamaklar farklı yerlerde yer alabilir, farklı toplum ve kültürlerde farklı şekillerde ortaya çıkabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 110). Bireysel düzeyde ele alınan bu kuram işletme ihtiyaçlarını karşılamada yetersizdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 110). Bu eleştirilere rağmen, Maslow'un ihtiyaçlar kuramı güncelliği korumakta ve kullanılmaktadır.

2.10.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi (hijyen-motivasyon teorisi)

Frederick Herzberg'in 1959 yılında yapmış olduğu "The Motivation to Work" (İşe Motive Olma) adlı çalışması ile insanları tatmin eden ve iş motivasyonlarını sağlayan faktörleri, hangi koşullarda çalışmayı istemediklerini belirlemeye çalışmıştır. Frederick Herzberg serbest görüşme tekniğini uyguladığı çalışmasında çalışanlarda doyum ve doyumsuzluğu etkileyen faktörlerin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmüştür. Belirli koşulların olmaması durumunda çalışanların doyumsuzluk hissettiğini tespit etmiştir. Ancak bu koşulların varlığının da motive edici olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Doyum sağlayan etkenlerle, doyumsuzluğa neden olan etkenlerin farklı olduklarını tespit eden Herzberg güdülemenin çift boyutlu olduğunu savunmuştur. Herzberg, bu motive edici özelliği olmayan fakat doyumsuzluğa neden olan faktörleri dışsal faktörler, hijyen yada sağlık etkenleri olarak adlandırmıştır (Koçel, 2011; 626). Hijyen faktörlerinin motive edici özelliği bulunmamakla birlikte çalışanların motive olabilmeleri için asgari şartların oluşturulmasını sağlarlar (Türkkan ve diğerleri 2014: 619). Herzberg motive edici faktörleri ise içsel faktörler olarak tanımlanmıştır bunlar işe ilişkin faktörlerdir (Akçadağ ve Özdemir, 2005). Kuramda yer alan bu iki faktör; çalışanların işyerinde motivasyonlarını etkileyen ve işten tatminsizliğe neden olan değişkenlerdir. Bu değişkenler aşağıda açıklanmıştır.

Birinci grup (dışsal) faktörler (hijyen sağlık faktörleri): Yapılan işin dışında kalan fakat işle ilgili olan faktörlerdir. Hijyen faktörleri ücret, arkadaş ilişkileri, yönetim ve politikalar, işyeri ortamı, çalışma koşulları, sigorta, iş güvenliği gibi işin getirileriyle ilgili olan faktörlerdir. Hijyen faktörleri motivatör olmamalarına karşın karşılanmamaları durumunda çalışanlar yaptıkları işten memnun olmamaktadır (Akçadağ ve Özdemir, 2005). Hijyen faktörleri çalışanlarda iş tatminsizliğinin oluşmasına engel olmaktadır (Latham, 2007: 38-39; Alsat, 2016: 14).

İkinci grup (içsel) faktörler: İşle ilgili ve işe yönelik faktörlerdir. Bireyi harekete geçiren başarı, tanınma, sorumluluk, terfi olanakları gibi faktörlerdir (Herzberg, 1965). İçsel faktörlerin yokluğu durumunda birey motive olmayacaktır. Kurama göre içsel faktörlerin güdüleyici etkilerinden faydalanabilmek için öncelikle hijyen faktörleri karşılanmalıdır. Motivasyon, başarı ve tanınma gibi içsel faktörler iş memnuniyetine neden olmaktadır (Ambrose ve Kulik, 1999).

gelmeyip zaman, hayat deneyimleri ve öğrenme ile kazanılmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 141-142). Kuramda yer alan güdülerden en güçlüsü başarıma güdüsüdür (Northcraft ve Neale, 1990: 141-142). McClelland sadece kişisel ihtiyaçların tatmini araştırmayıp başkalarına yardım etmenin motivasyonu nasıl etkilediğini araştırmıştır. Bireylerin bulundukları ortam ve koşullara göre her güdünün davranışı etkileme gücü değişiklik göstermektedir (Alsat, 2016: 15; Köroğlu, 2011: 120-121). McClelland'ın çalışmasında yer alan güdüler şunlardır (Alsat, 2016: 15; Köroğlu, 2011: 120-121):

1. Başarı ihtiyacı: Zor hedefler belirleyip bunlara ulaşmaya çalışmak, kariyerde ilerleme, en iyi olma, görevini en iyi şekilde yapmak, hedeflere ulaşabilmek için gerekli bilgi ve yetenekleri öğrenme ve uygulama güdüsüdür. Başarı ihtiyacına sahip kişiler, kendi yetenekleriyle başarabilecekleri zor hedefler belirleyip bunlara ulaşmak eğilimindedirler ve sorumluluk sahibidirler (Koçel, 2011: 627). McClelland başarı ihtiyacının bireyi ve toplumu hedeflere ulaşmak, en iyi olmak gibi yönlerde etkileyerek kişileri faaliyette bulunmaya sevk ettiğini iddia etmektedir.
2. Bağlılık ihtiyacı: Bu güdü insanların sosyalleşme ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmaktadır.
3. Güç ihtiyacı: Güç ihtiyacı bireyde başkalarının kontrolünü elinde tutma isteği olarak kendini göstermektedir (Latham, 2007: 54).

Yapılan araştırmalar bu üç güdünün yoğunluğunun her bireyde farklı olduğunu ortaya koymuştur. Bu teoriye uygun olarak motivasyon sağlamak isteyen yönetici ve liderler çalışanların ihtiyaçlarını değerlendirerek görevlendirme yapmalıdırlar. Başarıma ihtiyacı yüksek olan çalışanlar yenilikçi, yaratıcı, detaylı çalışma ve yüksek sorumluluk gerektiren işlerde görevlendirilmelidirler (Koçel, 2011: 627-628; İncir, 1984: 40).

2.10.1.4. Alderfer'in ERG teorisi

1970'li yılların başında C.Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar kuramını basitleştirerek geliştirdiği motivasyon kuramıdır. Bu teori Maslow'un teorisinin eksik yönleri tamamlanmaya çalışılarak ihtiyaç sıralaması daha basit bir şekilde ortaya konmuştur (Koçel, 2011: 628). Bu kuramda temel olarak bulunan Existence (varolma), Relatedness (ilişkili olma), Growth (gelişme) ihtiyaçlarının İngilizce karşılıklarının baş

harfleri ERG kısaltmasını oluşturmaktadır. ERG Modeline göre, bireyler ihtiyaçlarını hiyerarşinin alt ve üst grubuna doğru yada iki taraflı hareket ederek tatmin edebileceklerini savunmaktadır. Bir kez tatmin edilmiş bir ihtiyaç güdüleyici etkisini kaybetmez, ihtiyaçlar birbirinin tamamlayıcısı olup her insanda farklı seviyelerde bulunur. Bu nedenle ihtiyaçlar belirli bir sıra ile tatmine ulaşmaz (Champoux, 2010: 157-158). Maslow gibi Alderfer'in kuramında da bireyleri güdüleyen tatmin edilmemiş ihtiyaçlardır. ERG kuramında yer alan ihtiyaçlar aşağıda açıklanmıştır (Champoux, 2010: 157; Köroğlu, 2011: 119; Aydın, 2013: 33; Türkkan ve diğerleri, 2014: 619; Önen ve Tüzün, 2005: 40).

Var olma ihtiyacı: Bu ihtiyaçlar bireyin hayatta kalabilmesi için gerekli olan fiziksel ve maddi ihtiyaçlarıdır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını grubu içinde yer alan yeme, içme, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel gibi insanın varlığını devam ettirmesi için gerekli ihtiyaçlardır.

İlişki kurma ihtiyacı: Bireyin çalışma ortamında ve iş dışındaki hayatında diğer insanlar tarafından kabul görme, topluluğa ait olma, bağlılık, samimiyet, sevgi ve saygı görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir.

Gelişim ihtiyacı: Bu ihtiyaç özsaygı ve kendini gerçekleştirme, verimli olma, yeteneklerini kullanma ve yeni yetenekler geliştirip kullanabilmesini ifade eder. Bu ihtiyaç nedeniyle çalışan kendini geliştirmek ve kariyerinde ilerlemek arzusu hisseder.

Çizelge 2.2. ERG ve Maslow'un teorilerindeki adımlar (Hitt, Miller ve Colella, 2006: 201)

Alderfer'in ERG Teorisindeki Adımlar		Maslow'un Teorisindeki Adımlar
(E) Existence	Var olma	(Kendini Gerçekleştirme) + (Saygı, Statü)
(R) Relatedness	İlişkili Olma	Sosyal
(G) Growth	Gelişme	(Güvenlik) + (Temel ve Fiziksel)

Maslow'un ihtiyaçlar teorisiyle Alderfer'in ERG teorisinin benzerliklerinin yanı sıra ayrılan noktaları bulunmaktadır. ERG kuramında ihtiyaç basamakları beşten üçe indirilmiştir. Alderfer'e göre ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar kuramındaki gibi belirli bir sıra ile ortaya çıkmazlar herhangi bir zamanda herhangi bir basamağın etkisiyle çıkabilir. Farklı ihtiyaçlar aynı anda karşılanabilir ve ihtiyaçlar kültürel özelliklerden etkilenir. Alderfer'e göre ihtiyaçlar hiyerarşik bir yapıdan daha çok derecelendirme sistemi olarak ele

alınmıştır. Bir ihtiyacın doyurulması için başka bir ihtiyacın doyurulması ön koşul değildir. Kimi kültürlerde sosyal ilişkiler temel ihtiyaçların doyurulmasından daha büyük önem taşıyabilmektedir. Alderfer Maslow'dan farklı olarak işletmelerdeki çalışanların ihtiyaçlarına yönelik bir kuram ortaya koymaya çalışmıştır. ERG teorisinde çalışanların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik araçlar önerilir. Yönetici ve liderler gelişim ihtiyacı tatmini ile güdülenen çalışanlar için iş zenginleştirme gibi araçları kullanabilirler (Akdemir, 2003: 82). Basitleştirilmiş olması nedeniyle ERG kuramının işletmelerde uygulanabilirliği daha mümkündür. Liderlerin teoride yer alan üç temel ihtiyacı karşılaması durumunda çalışanların motivasyonu olumlu yönde etkilenebilir.

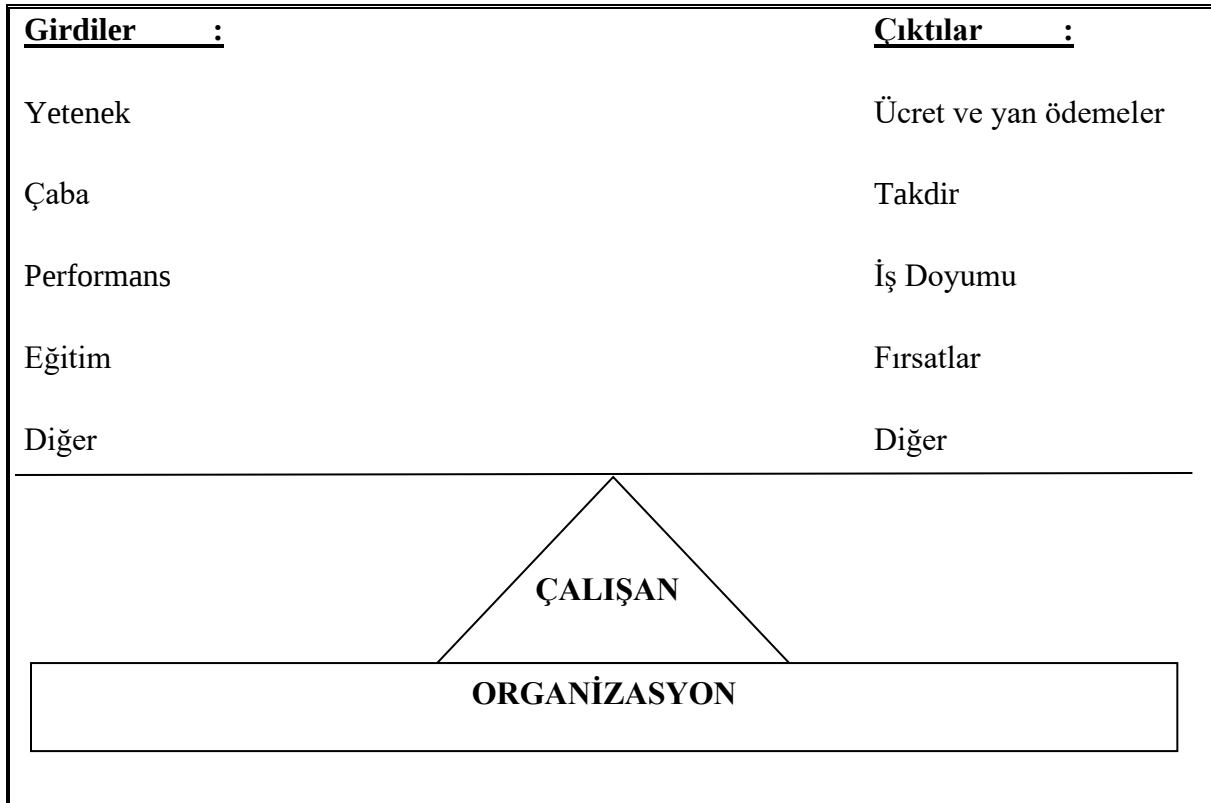
2.10.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin temel araştırma konusu, çalışanların hangi amaçlar doğrultusunda nasıl motive edildiklerinin tespit edilmesidir. Davranışların altında yatan psikolojik faktörler incelenerek çalışanların karar alma süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Davranışların başlama, yönlendirilme ve sürdürülme süreci araştırılmıştır. Süreç teorilerine göre pek çok dışsal faktör çalışanın davranış ve motivasyonunu etkilemektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 50). Başlıca süreç teorileri; Vroom beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi, Lawler-Porter'in geliştirilmiş beklentiler teorisi, Edwin Locke'un amaç teorisi, koşullandırma teorisidir (Şartlandırma ve pekiştirme teorisi).

2.10.2.1. Eşitlik teorisi

1960'lı yıllarda Stacy J. Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi adil olma kavramı üzerinde durmaktadır. İnsanların kendilerine eşit davranılması isteği teorinin temelini oluşturur (Adams, 1963). Çalışanlar performansları neticesinde kendilerine eşit davranılmasını isterler ve bu durum gerçekleştikçe motive olurlar. Eşitsizlik durumunda ise, çalışanlar bu eşitsizliği gidermeye çalışırlar. Bu teoriye göre; çalışanlar devamlı surette kendilerini diğer çalışanlarla (genellikle kendileri ile aynı seviyedeki çalışanlar) ücret, maaş, terfi, statü, sosyal haklar gibi konularda kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama neticesinde çalışanın ulaştığı eşitlik mevcut durumun devam etmesini sağlar, eşitsizlik durumunda ise çalışan eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik davranışlarda bulunur. Çalışanların işletmeye verdikleri (girdiler) karşılığında elde ettikleri sonucun (çıktılar) kendileri tarafından nasıl algılandığı eşitlik kuramının temelini oluşturmaktadır (Miner,

2005: 135; Latham, 2007: 43). Çalışanlar işletme için gösterdikleri faaliyet, çaba ve gayret sonucunda işletme tarafından kendilerine verilenleri yeterli bulduklarında eşitlik vardır ve çalışanlar motive olurlar. İşletmenin kendilerine verdiklerini yeterli bulmadıkları durumda ise eşitsizlik algılanır ve bu durum çalışanlarda gerilime neden olur (Güçlü ve Güney, 2017). Eşitlik kuramı şeması aşağıdaki şekil 2.9.'da gösterilmiştir.



Şekil 2.9. Eşitlik kuramı şeması (Önen ve Tüzün, 2005: 53)

Eşitlik teorisine göre çalışanların kazançları dengeli ve adil olmalıdır, çalışanların eşitsizliğe karşı verecekleri tepkiler genellikle şunlardır (Miner, 2005: 135-139):

- Değer verilen çıktılar çalışanlar tarafından genel olarak arttırılmaya çalışılır.
- Değiştirilmesi çok zor olan girdilerin azaltılması da zordur.
- Bireyin özsaygısını etkileyen girdiler ve çıktılar genellikle değiştirilmez.
- İşten ayrılmak ise eşitsizlik çok büyükse başvurulmuş bir çözümdür.

Lider ve yöneticilerin çalışanlara eşit ve adil uygulamaları benimsemesi gerekmektedir. Eşitlik çalışanları motive ederken, eşitsizlik çalışanlarda işe devamsızlık, başkalarının gayretlerini azaltmaya çalışma, işten ayrılma gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Eşitsizliğe verilen tepkiler bireyden bireye değişmektedir. Motivasyon için eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir (Koçel, 2011: 637). Liderler eşitsizlik nedeniyle yaşanabilecek olumsuz durumları önceden tespit edip gereken tedbirleri alabilirler. Eşitlik teorisine ilişkin araştırmalar günümüzde de devam etmekte ve teori geçerliliğini devam ettirmektedir (Ambrose ve Kulik, 1999).

2.10.2.2. Beklenti teorisi

Victor Vroom tarafından 1964 yılında ortaya konulan teorisi; kişinin performansı ve performansı neticesinde kazanacağı getiriler (ödülleri) arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bireysel özelliklerin motivasyondaki önemi incelenmiştir. Motivasyon sürecinde en önemli unsur davranıştan önceki beklenti duygularıdır. Çalışan davranışları; çalışanların amaçları ve bu amaçları başarma hususundaki beklentileri açısından açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışanlar elde etmek istedikleri sonuçları kendileri seçmektedirler ve elde etmek istedikleri sonuç ve amaçlara ulaşma konusunda gerçekçi tahminlerde bulunmaktadır (Akıncı, 2002). Beklenti kuramına göre, çalışan davranışları etkileyen üç varsayım bulunmaktadır:

1. Varsayım: Çalışanın kişisel özellikleri ve çevresel koşullar davranışı etkilemekte ve yönlendirmektedir.
2. Varsayım: Her bir çalışanın diğerlerinden farklı ihtiyaç ve amaçları vardır.
3. Varsayım: Çalışanları elde etmek istedikleri ödüllere ulaştıracak davranışlar kendileri seçimlerdir.

Vroom'a göre; motivasyonu etkileyen beklenti valens (valence), bekleyiş (expectancy) ve araçsallık (instrumentality) olmak üzere üç temel kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır (Newstrom ve Davis, 1993: 148):

Valens: Kişilerin olası çeşitli sonuçlar arasından elde etmek istedikleri ödüllere ve getirilere verdikleri değerdir, bu değer kişiden kişiye değişmektedir. Valens kişilerin

bireysel tercihlerini ortaya çıkarır. Ödül ve getiriler olumlu veya olumsuz olabilir. Ödülün olumlu yönü arttıkça çalışanın motivasyonu da artar. Çalışanlardan bazıları kariyerde ilerleme, saygınlık hedefi gibi olumlu bir valense sahipken bazı çalışanlar da iş stresi gibi olumsuz valense sahip olabilir. Valens -1 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. Valensi yüksek olan çalışanın işe karşı çabası da yüksek olur (Koçel, 2011: 633; Vroom, 1964: 167). Teorinin ikinci kavramı ise, araçsallıktır. Çalışanların liderleri/yöneticileri tarafından verilen görevleri ve sorumlulukları yerine getirmek için gösterdikleri gayret ve performans sonucunda elde edecekleri getiri ve ödülü elde edeceklerine olan inançlarını ifade eder (Koçel, 2011: 633). Çalışanın sözü verilen ödül ile ne kadar motive edildiğinin göstergesidir. Teorinin üçüncü kavramı bekleyiştir. Kişinin ortaya koymuş olduğu çaba sonucunda görev ve sorumlulukların tamamlanabileceğine olan inancının kuvvet derecesidir. Çalışan ortaya koymuş olduğu çaba sonucunda belirli bir ödüle veya getiriye ulaşabileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret göstermektedir. Bekleyiş 0 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. Kişi göstereceği çaba ile ödül arasında ilişki görmezse bekleyiş algısı 0 (sıfır) değerini alacak ve kişi o konuda gayret göstermeyecektir (Vroom, 1964: 167). Vroom'un teorisi şu şekilde de ifade edilebilir.

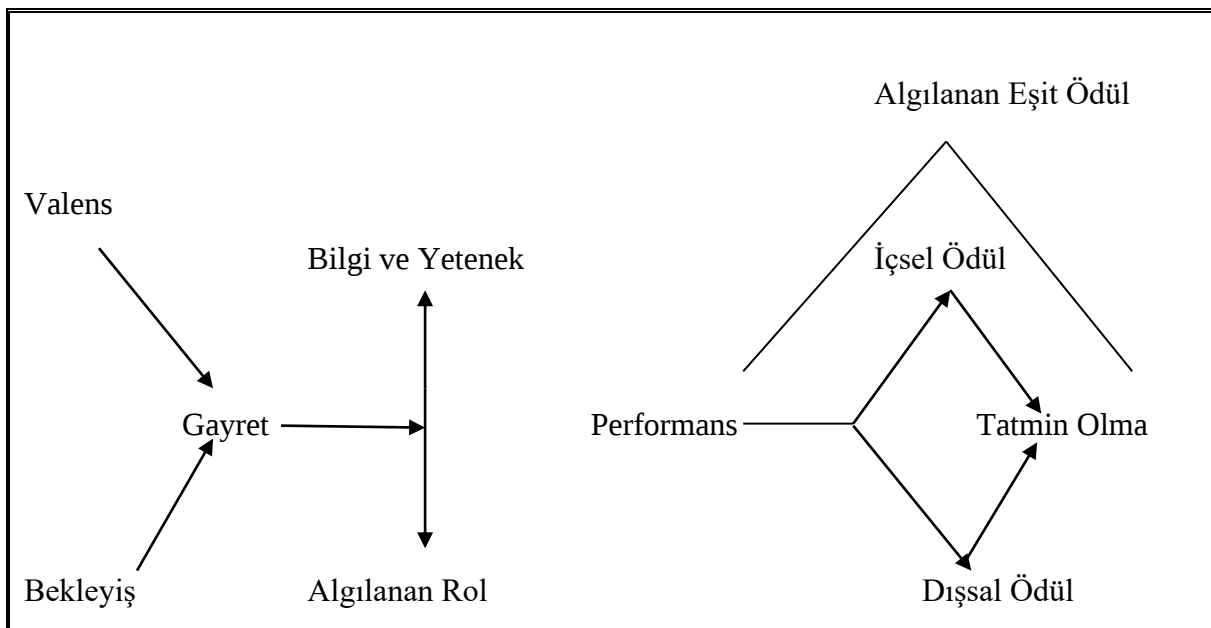
valens +bekleyiş = davranış + hedefe ulaşma+ tatmin

Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti ($M = D \times \dot{I} \times B$) şeklinde formüle edilebilir.

Beklenti teorisi bireyleri nelerin güdülediği üzerinde durmaktan çok her bir bireyin nasıl güdülendiği üzerinde durmuştur. Çalışanların sahip olduğu beklenti düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ifade edilmiştir. Görev, yetki, sorumluluklar ve ödüllerin net olarak belirlenmediği işletmelerde çalışanlardan beklenen davranışların arzulanan düzeye ulaşmadığı ve rol çatışmaları neticesinde motivasyonun olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Bu nedenle liderlerin bu durumu göz önüne alarak motivasyona olumlu yönde katkı sağlayacak işletme ortamını oluşturmaları gerekmektedir. Motivasyon çalışanın tatminine neden olan performanstır. Ödül ve getirileri arzulayan bireyler gereken çabayı ortaya koyarlar. Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler; çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ödüller verilmelidir ve ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmelidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 118).

2.10.2.3. Porter–Lawler’in geliştirilmiş beklentiler teorisi

Vroom’un beklenti teorisine bazı ilaveler yapılarak ortaya konmuş bir modeldir. Bu teoriye göre çalışanların işlerindeki davranış, çaba ve motivasyonuna beklenti ve valensten başka çalışanların yetenekleri, nitelikleri ve rol algıları da etki etmektedir (Günbayı, 2000: 40; Miner, 2005: 98). Porter ve Lawler’a göre çalışanın motivasyon düzeyini bekleyiş etkilemektedir fakat gösterilen yüksek gayret her zaman yüksek bir performansla sonuçlanmayabilmektedir iki değişken daha süreci etkilemektedir. Bu değişkenlerden birincisi; çalışanın işi ile ilgili yetenek ve bilgi birikimi, ikincisi ise çalışanın kendisi ile ilgili algıladığı roldür. Çalışan işi ile ilgili olarak yeterli bilgiye, çaba ve becerilere sahip olmalıdır. Bir çalışan yeterli bilgi ve yeteneği mevcut değilse motivasyonu artsa bile bir düzeyden sonra performansı artış göstermeyecektir (Alsat, 2016: 18-19; Güney, 2012: 327). Ayrıca çalışanın rol çatışması yaşanmadan motivasyon ve performansını olumlu yönde etkileyecek uygun bir rol anlayışına sahip olması gerekmektedir. İşletmelerde her bir çalışanın belli bir rolü olup, iş ve çalışanlar arasındaki ilişkiler bu roller ile şekillenmektedir (Alsat, 2016: 18-19). Uygun bir rol anlayışının olmaması durumunda rol çatışmaları ortaya çıkmakta ve motivasyon seviyesi düşmektedir (Yüksel, 2000: 144). Kurama göre değerlilik, çaba, çaba-ödül ilişkisi, beceriler, rol algısı, ödüller, performans, ödül algısı ve tatmin motivasyona etki etmektedir (Miner, 2005: 98-99). Şekil 2.10’da Porter–Lawler’in çok değişkenli beklenti kuramı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.10. Porter–Lawler’in çok değişkenli beklenti kuramı (Koçel, 2011:634)

Porter-Lawler modelinde sadece çabanın başarıya eriştiremeyeceğini vurgulamaktadır. Başarıya ulaşılabilme için çaba yanında bilgi, yetenek ve rol algısı faktörlerine ihtiyaç vardır. Modele göre tatmini ödüller ve bu ödüllerin çalışan tarafından algılanma şekli belirler. Ödülün adil olup olmadığına ilişkin çalışanın algısıyla ödül değerlendirilir. Bu modelde tatmine başarı sonucunda ulaşılacağı düşüncesine yer verilmiştir (Yüksel, 2000: 144).

Aracılık, değerlik ve beklenti kuramın üç önemli faktörüdür (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 82). İşletme liderlerinin çalışanların değer ve aracılık algılarının farkında olmaları motivasyon açısından önem arz etmektedir. Çalışanların motivasyonu için belirli bir sonucu arzulamaları yeterli olmayıp, davranışlarının sonucunda hangi ödül ve getirileri elde edeceklerini de bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle liderler çalışanların görev tanımlarını, yetki ve sorumluluklarını net olarak belirlemelidirler böylece rol çatışmaları ve düşük motivasyon engellenmiş olur. Beklenti ise çalışanın, amaçlanan sonuca ulaşabilmesi için gereken performansı gösterebileceğine ilişkin olan inancıdır. Çalışanın neyi arzu ettiğini aracılık ve değerlik ortaya koyar, ancak çalışanın davranışa asıl yönlendiren çabalarının karşılığında gereken performansı gösterebileceği beklentisidir (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 82-84). Motivasyon aracı olarak bu modeli bir kullanmak isteyen lider ve yöneticiler, çalışanları ortaya konulması istenen performansın gereğine göre eğitim, gelişim ve yetiştirme imkanı sağlamalıdır ve rol çatışmalarını azaltılmalıdır. Bu teoriler çok karışık olması bu nedenle kontrol edilmelerinde sorun yaşanması nedeniyle eleştirilmiştir.

2.10.2.4. Edwin Locke'un amaç teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen “Amaç teorisi” lider ve çalışanların ulaşmak istedikleri amaçların belirlenmesi temeline dayanır (Luthans, 1995: 194). Bu kurama göre, davranışların asıl nedeni kişilerin amaç ve niyetleridir. Locke’a göre, bireyleri motive eden amaçlarıdır. Bireylerin sahip olduğu amaçlar davranışlarına etki eder. Bireyler amaçlarına ulaşana kadar amaç yönünde davranış gösterirler (Alsat, 2016: 19). Bu kurama göre amaç belirlemek; bireylerin dikkatlerini, davranışlarını, enerjilerini ve çabalarını belirledikleri amaca yönlendirmelerini sağlayacaktır (Latham, 2007: 53-54). Locke performans ve iş tatmininin hedef belirlenmesi sonucunda arttığını ileri sürmüştür. Ayrıca Locke, yüksek düzeyli amaç belirleyen çalışanların daha yüksek düzeyde

performans göstereceklerini düşünmektedir (Günbayı, 2000: 42). Amaç belirleme kuramına göre; amaçlar sabit olarak değerlendirilmez çalışanların veya işletmenin içinde bulunduğu koşullara göre amaçlar yeniden düzenlenebilir (Champoux, 2010: 179-181).

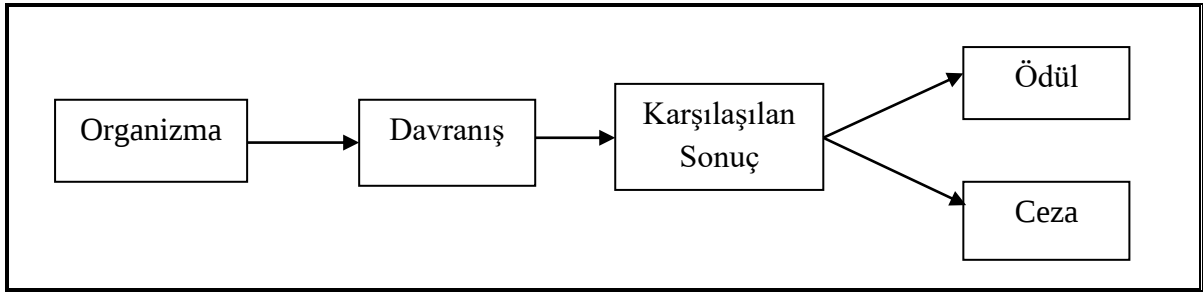
Hedef belirlemenin motivasyon sağlaması ve iş performansını arttırması için bir takım unsurlar bulunması gerekmektedir. Çalışan hedefi kabul etmeli, amaca bağlı olmalıdır, davranışlarıyla ilgili geribildirim sağlanmalıdır. Hedefin ulaşma zorluğu arttıkça çalışanın performansı o nispette yüksek olacaktır. Seçilen hedef ulaşılabilir zorlukta olmalıdır (Önen ve Tüzün, 2005: 62). Locke, çalışmaları sonucunda şu sonuçlara ulaşmıştır: belirgin ve zor hedefler motivasyon sağlamakta iken hedefin olmaması yada “elinden gelenin en iyisini yap” gibi belirsiz hedefler motivasyon sağlamamaktadır.

Bu kurama göre bireylerin motivasyon düzeyinin belirlenen amaçlara bağlı olması nedeniyle bu teoriyi kullanmak isteyen yönetici ve liderler amaçlara göre yönetim biçimini uygulayacaklardır. Amaç kuramına göre; yönetici ve liderlerin çalışanlarca kabul edilecek amaçlar belirlemesi, iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Köroğlu, 2011: 128; Alsat, 2016: 19). Amaçlar çalışanın iş davranışlarının gözlemlemesini, değerlendirmesini ve uygun düzenlemelerin yapılabilmesini sağlamaktadır (Latham, 2007: 53-54). Ortak kararlar çalışanın sorumluluğunun fazla olduğu alanlarda daha etkili olmaktadır, çünkü çalışanlar bu durumda amaca ulaşmak için alternatif yollar bulabilirler. İşletme başarısının arttırılabilmesi için liderler tarafından işletme amaçları açık ve net olarak ortaya konmalı, çalışanlara amaca ulaşma derecelerine ilişkin geri bildirimler verilmelidir (Champoux, 2010: 179-181).

Kuram, bireyin amaçları bilinçli olarak seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik olduğu varsayımına dayanmaktadır. Fakat gerçek hayatta bireyler her zaman amaçları yönünde davranışta bulunmaz ve amaç seçme konusunda rasyonel davranmaz. Diğer taraftan bireysel farklılıklar nedeniyle amaç seçiminde de farklılıklar görülür. Buna rağmen, bireylerin amaçlarının değerlendirilerek bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyumlaştırılabilmesi için lider ve yöneticilere yol göstermektedir.

2.10.2.5. Koşullandırma teorisi

Davranış şartlanması ilk olarak E.L.Thorndike araştırmış ve “Etki Kanunu”nu ileri sürmüştür. Bu kanuna göre, insan haz ve mutluluk veren davranışları tekrarlarlarken acı veren davranışlardan kaçınmaktadır (Koçel, 2011: 629). Davranış şartlanması kuramı daha sonra B. F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Skinner’e göre davranışlar sonuçlar tarafından şartlandırılmaktadır. Davranış ödüllendirme ile pekiştiriliyorsa davranış tekrarlanacak aksi halde ise bu davranış tekrarlanmayacaktır. Kişiler ödünlendirmeyeyle sonuçlanacak davranışları tekrarlama, cezalandırmayla sonuçlanabilecek davranışlardan kaçınma eğilimindedir (Tınaz, 2000).



Şekil 2.11. Davranışların şartlandırılması teorisine göre motivasyon süreci (Koçel, 2011: 630)

Davranış şartlandırması kuramı bazı Amerikan işletmelerinde örgütsel davranış değiştirme adıyla uygulanmaktadır (Doğan, 2002: 248). Bu kuram bir işletmede çalışanları motive etmek için şu şekilde kullanılmaktadır. Bir çalışan görevini yönetici ve liderin istediği şekilde talimatlar doğrultusunda yerine getirmek üzere çaba göstermiş ise ödüllendirilmesi gerekir.

Çizelge 2.3. Kapsam ve süreç teorilerine genel bakış (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 155)

Tür	Teori	Temel Varsayım	Uygulayıcılara Katkısı
Kapsam Teorileri Bireylerin ne şekilde motive edildiğini açıklar.	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi- Maslow	Bireyin ortaya koyduğu davranış, ihtiyaçların giderilmesi yönündedir. Beş kademe ihtiyaç vardır.	Örgüt amaçları doğrultusunda Bireyleri motive etmek üzere neler yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.
	X ve Y Kuramı - MC Gregor	X Kuramı bireyleri olumsuz, Y kuramı ise olumlu davranışlar ortaya koyan çalışanlar olarak değerlendirmektedir.	Yöneticiler bireylerin farklılıklarına göre yönetim şekillerini düzenlemelidirler.
	Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)- Herzberg	Bireylerin motivasyonu için olması gereken asgari koşullar hijyen faktörünü oluşturmaktadır.	Bireyleri sadece hijyen veya sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarı gerçekleştirilemez. Bu nedenle yöneticiler her iki faktöre de önem vermelidirler.
	İhtiyaç Teorisi- McClelland	İlişki kurma ve güç kazanma ihtiyaçlarının sonucu başarı elde edilmektedir.	Başarma ihtiyacı yüksek bireyler yüksek hedefler belirlerler.
	ERG Teorisi- Alderfer	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacı.	Yöneticiler ihtiyaçları tatmin ettikçe bireyler daha çok performans ortaya koymaktadırlar.
Süreç Teorileri Durağan çevre koşulları varsayımında hareket ederek, iş motivasyonunun dinamik bir süreçte ortaya çıktığını savunmaktadır.	Koşullanma Teorisi- Pavlov/ Skinner	Öğrenme davranışın bir sonucudur. Çevre tarafından onaylanan, ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmektedir.	Yöneticiler çalışanlarına geribildirimlerde bulunması sonucunda, onları olumlu davranışlara yönlendirir, motivasyonlarını artırır.
	Beklenti Teorisi- Vroom	Bireyin, belli bir iş için çaba göstermesi, valens, bekleyiş ve araçsallığın sonucudur.	Çalışmaların beklentileri karşılandıkça motivasyonları artacak ve daha yüksek düzeyde performans ortaya koyacaklardır.
	Lawler-Porter Modeli	Bireyi motive eden içsel ve dışsal ödüllerdir.	Yönetici dışsal faktörlere göz önüne alarak çalışanın motivasyon düşüklüğünü engellemelidir.
	Eşitlik Teorisi- Adams	Eşitsizlik algısının çalışanlar üzerindeki etkilerinin motivasyon üzerindeki etkisini araştırmaktadır.	Yönetici her çalışana eşit davrandığında çalışanların motivasyonu yükselecektir
	Amaç Teorisi- Locke	Bireylerin amaçları motivasyonlarının asıl belirleyicisidir.	Yöneticiler, çalışanların amaçlarını yükselterek, performanslarını yükseltirler.

Kapsam teorileri öncelikle iş tatmini ve ortaya konan çaba ile ilgilidir; süreç teorileri efor ve bu harcanan eforun performans sonuçlarına etkisi ile ilişkilidir. Bu kuramlar bütün sosyal bilimler kuramlarında olduğu gibi mutlak doğrular olmayıp, tersi ispatlanmadığı sürece güncelliğini korumaktadır. Kuramların liderler için önemi çalışanların nasıl motive edileceği konusunda yol göstermesidir.

3. BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMESİ VE SAĞLIK İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ, EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT) (AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKIFI) MÜKEMMELLİK MODELİ TEMEL KAVRAMLARI VE ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın bu bölümünde sağlık işletmelerinin tanımı, özellikleri, yönetimi, sağlık işletmelerinde liderlik ve motivasyon, EFQM (European Foundation For Quality Managament) (Avrupa Kalite Yönetimi Vakıfı) Mükemmellik Modeli temel kavramları ve özellikleri konuları ele alınacaktır.

3.1. Sağlık İşletmesi Tanımı

Hastaneler; hastalıktan şüphelenenlerin, hasta ve yaralıların, sağlık durumlarını kontrol etmek isteyenlerin, ayakta ya da yatarak müşahade, teşhis ve tedavi edildikleri, gerektiğinde doğum yapılan, koruyucu hekimlik ile sağlık eğitimi hizmetlerinin verildiği işletmelerdir. Hastaneler, bireysel bir hizmet sağlamak amacıyla profesyonel, yarı profesyonel ve profesyonel olmayan farklı hizmet ekiplerinin çaba ve yeteneklerini seferber eden işletmelerdir (Rakich ve Darr, 1978: 19). “Tedavi ve tıbbi bakım fonksiyonlarının yanı sıra, doktorların ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi, tıbbi araştırma ve toplum sağlığı gibi hizmetleri de yerine getiren hastaneler aynı zamanda tıbbi bir kuruluş, ekonomik bir işletme, doktor ve diğer personeline eğitim veren bir eğitim kurumu, bir araştırma ünitesi, birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı sosyal bir işletmedir” (Kayral, 2012: 53). Sağlık işletmeleri tıbbi, idari, , teknik, sosyal, mali, eğitim ve araştırma fonksiyonlarını yerine getirmektedir.

Sağlık hizmetleri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektörleri içinde en hızlı büyüyen sektör olup sadece sağlıklı hayat ve hasta bakımı açısından değil aynı zamanda refah açısından da önemlidir. Ülkelerin gelişmişliği konusundaki uluslararası tartışmalarda sağlık, gelişmişlik göstergelerinin ana hedefi ve diğer refah çıktılarını geliştirmenin bir aracıdır (Sağlık Bakanlığı, Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü, Refik Saydam Hıfzıssıhha

Merkezi Başkanlığı, 2009: 10-16). Amartya Sen, ülkelerin gelişmesi için gerekli olan insan (emek) unsurunun önemli bir parçasının sağlık olduğunu ileri sürmektedir. Ekonomik açıdan bakıldığında sağlık; ekonomik büyümenin temel bir unsurudur (Bloom ve Canning, 2000).

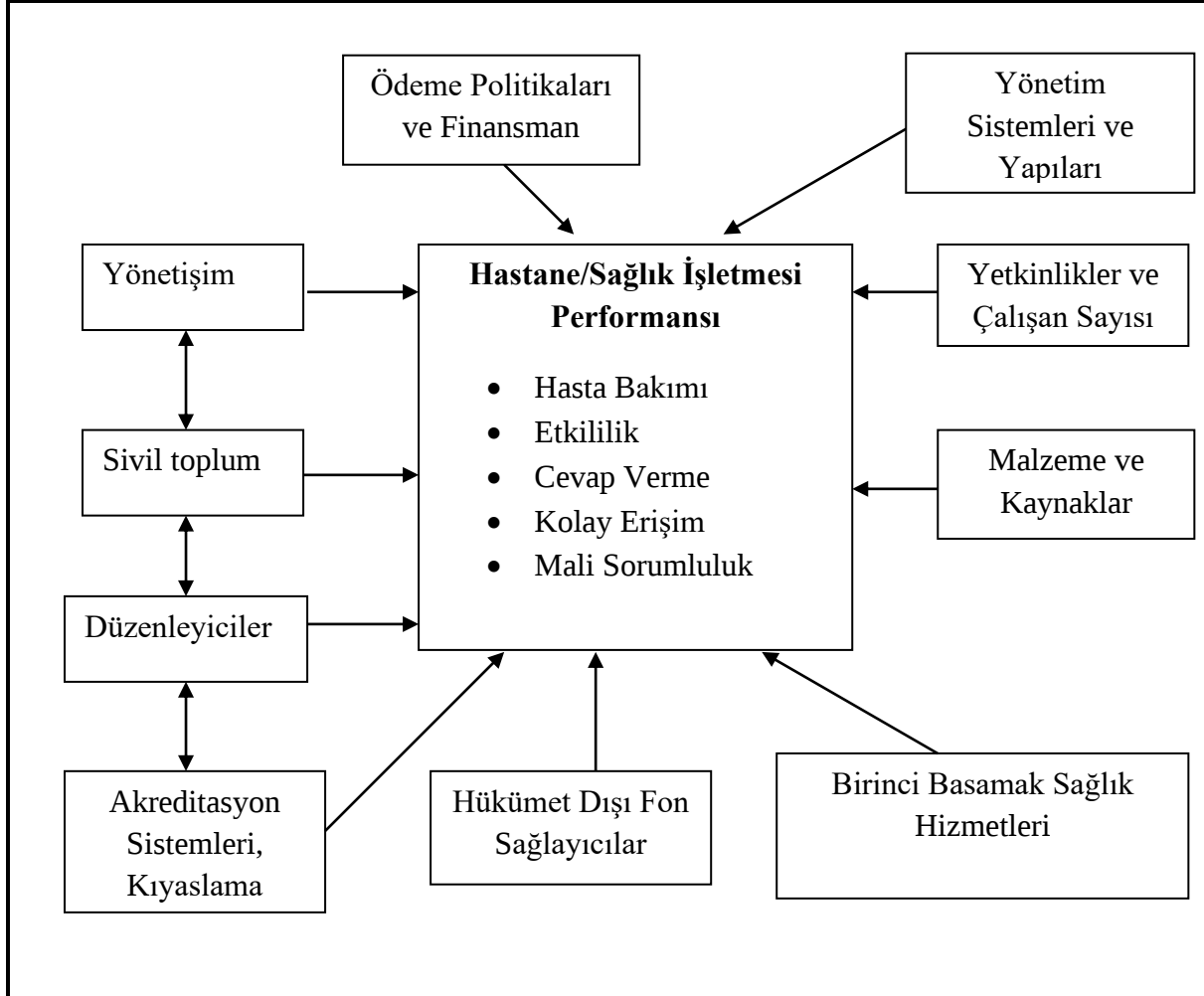
Sağlık bütün toplumların kalkınmışlık, sosyal refah, gelişmişlik düzeyi, toplumsal ve günlük hayatını önemli şekilde etkileyen bir kavramdır. Bütün siyasal ve ekonomik sistemler; doğumda beklenen yaşam süresini ve insan sermayesinin niteliğini arttırmak için sağlık hizmetlerine önem vermektedirler (Aktan ve Işık, 2007: 9-11). Ülkeler daha üretken ve daha verimli birey ve toplum meydana getirme amacıyla da sağlığa önem vermektedirler. Günümüzde teknolojiye gelişmeler, yaşlı nüfusun artması, hastalık seyrinin kronik ve salgın hastalıklara doğru olması sağlık hizmetlerini önemini ortaya koymakta ve sağlık hizmetlerine yapılan harcamaları artırmaktadır (Akalin, 1995; Kılavuz, 2010).

1970’li yıllardan itibaren sağlığın sadece kişinin sorumluluğunda olduğu anlayışı değişmiştir. Her birimizin sağlığından yaşadığımız toplum sorumludur fakat aynı zamanda toplumdaki her bireyin sağlığından da bireysel olarak sorumluyuz. Beslenme biçimimiz, nasıl bir sosyal ortamda nasıl yaşadığımız, çevre, bireysel ve toplumsal sağlığı etkilemektedir. Sağlıklı olma halinin bütün kurum, kuruluş ve işletmelerin mükemmelliğe ulaşmasında önemli bir rolü bulunmaktadır.

Bu çalışmada “sağlık işletmesi” terimi, sadece hastaneler olarak tanımlanmamış olup bütün özel ve kamusal hastaneler, ağız ve diş sağlığı merkezleri, özel muayenehaneler, diyaliz merkezleri gibi bütün sağlık kuruluş ve işletmelerini kapsamaktadır. “Sağlık işletmesi” ve “hastane” terimleri birbirinin yerine geçecek şekilde kullanılmıştır. Hastane terimi latince hastel, host, hospica kökenlerinden gelmekte olup misafir kabul etmek ve misafirperverlik anlamlarına gelmektedir. Aşağıda literatürde yer alan hastane (sağlık işletmesi) tanımlarından bazıları yer almaktadır.

Sağlık işletmeleri (hastaneler) dinamik ve değişken bir çevrede, dış çevreden aldıkları girdileri (araç-gereç, makine teçhizat, tıbbi cihaz, tıbbi sarf malzemesi, emek, finansal kaynaklar) dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktılarının büyük bir kısmını aynı çevreye veren sistemlerdir. Hastane işletmeleri bilgi tabanlı organizasyonlardır. Hastanelerin girdi

ve çıktı dönüştürme sürecinde, hükümet düzenlemeleri, sigorta kuruluşları, toplumun beklentileri, akreditasyon kuruluşları, hastanın yakınları, finansman mekanizmaları gibi etkenler kimi zaman sınırlayıcı, kimi zaman kolaylaştırıcı etkisi bulunmaktadır.



Şekil 3.1. Dış çevre koşulları ve yönetimin hastane/sağlık işletmesi performansı üzerindeki etkisi (World Health Organization [WHO], 2007, 14).

3.2. Mal ve Hizmetlerin Ayırt Edici Özellikleri

Sağlık hizmeti sunan işletmeler ile diğer işletmeler arasındaki farkları incelemeden önce, hizmet ile mal arasındaki farklara bakmamız gerekmektedir. İktisat bilimine göre mal ve hizmetlerin ayırtıcı özellikleri genellikle piyasa ekonomisi içinde ortaya çıkmaktadır. Mal ve hizmet arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir: Hizmetler elle tutulamaz, depolanamaz, gözle görülemez, kaynağından ayıramaz, üretimi ve tüketimi eş zamanlıdır, insan gücünün yapısı önemlidir, hizmet kalitesi değişkendir, çıktının ölçülmesi zordur. Sağlık hizmetleri piyasada rekabet koşulları açısından bazı sınırlılıkları taşımaktadır. Bilgi

asimetrisi, dışsallık, devlet müdahalesi, tüketici rasyonalitesi, rekabet ve piyasaya giriş çıkış serbestisindeki sınırlılıklar nedeniyle piyasa mekanizması aksamaktadır (Karakafioğlu, 1998: 108-109).

3.3. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri

Sağlık işletmeleri hizmet üretmeleri nedeniyle emek yoğun teknoloji kullanmaktadırlar. Sağlık işletmelerinde hizmet sunumunun ana unsuru, çalışanlar olup sağlık hizmetlerinin arzı sağlık çalışanları olmaksızın mümkün değildir. Sağlık işletmeleri birtakım özellikleri ile ekonomide üretim yapan diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Sağlık işletmelerinin kendine özgü olan bu özellikleri şunlardır (Aktan ve Işık, 2007: 11):

Sağlık hizmetlerinde tanımlanması ve ölçümü zordur. Sağlık hizmetleri tüketiminin tesadüfi bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Sağlık hizmeti talebi doğru tahmin edilememektedir. Sağlık hizmetlerinin genel olarak acil ve ertelenemez olma niteliği bulunmaktadır. Her hastanın farklı olması nedeniyle hizmetin tanımlanmasını imkânsızlaştırmakta ve çıktıların standart olmasını engellemektedir. Hizmetin üretimi stoklanamamakta ve üretildiği anda tüketilmektedir.

Sağlık hizmetlerinde arzın talebi oluşturmaktadır. Talep eden sağlık hizmetini belirleyememekte hizmeti sunan sağlık personeli belirlemektedir. Sağlık hizmetini talep edenler bilgi asimetrisi nedeniyle hizmetin boyut, miktar ve türünü belirleyememekte ve pazarlık edememektedirler. Hekim ile hasta arasında bilgi asimetrisi mevcuttur. Sağlık hizmeti talebinde bulunanlar rahatsızlıkların ne olduğu, nasıl bir teşhis ve tedavi sürecinden geçmeleri gerektiğini bilmemektedirler. Sağlık uzmanlarının bilgi ve uzmanlıklarının alternatifi bulunmamaktadır (Folland, Goodman ve Stano, 2007: 12). Düşük fiyat esnekliği görülmektedir. Sağlık hizmetinin yerine başka bir mal/hizmet ikame edilememektedir. Dışsallık mevcuttur. Salgın hastalık durumlarda, hastaların tedavisi bütün toplumun yararına olup tüm toplum hastalıktan böylece korunabilmektedir.

3.4. Sağlık İşletmelerinin Özellikleri

Sağlık işletmelerini diğer işletmelerden ayırt eden özelliklerin ele alınması bu işletmelerin faaliyet yapılarını ve buna uygun yönetsel ve liderlik uygulamalarını anlamak için önemli bir aşamadır.

3.4.1. İşlevsel Bağlılık

Sağlık işletmelerinin sunmuş oldukları sağlık hizmeti pek çok farklı meslek grubu tarafından üretilmektedir. Bu farklı meslek grupları sağlık hizmeti üretimi sürecinde bir birine bağlıdır. Örneğin bir tıbbi ameliyat ekip halinde doktor, hemşire, anestezi teknisyeni, sterilizasyon görevlisi, temizlik görevlisi ile birlikte yapılır. Sağlık işletmelerinde bir noktadaki aksama diğer sağlık hizmetlerinde de aksamaya neden olur ve sağlık hizmetinin tümünü olumsuz etkiler. Örneğin temizlik hizmetlerinin ve enfeksiyon kontrolünün yetersiz veya eksik yapılması sonucu sonraki aşamadaki sağlık hizmetleri verilemez. Bu nedenle farklı birimlerin koordinasyon ve iş birliği içinde çalışması gerekmektedir (Yerebakan, 2000: 49). Sağlık çalışanları, birbirlerine bağlı olarak hareket eder ve ortak kararlar uygulanır, sistemde yer alan bir birimde meydana gelen aksaklık ve kopma sağlık hizmetinin yetersiz, eksik yada hiç verilemesi sonucuna yol açabilir. Sağlık işletmelerinde yapılan işler karmaşıklık ve değişkenlik göstermektedir. Ayrıca sağlık işletmeleri teknoloji yoğun işletmelerdir sağlık hizmeti üretimi için birçok birim (eczane, röntgen, ultrason, tomografi, hemşirelik hizmetleri, laboratuvar gibi) birbiri ile bağlıdır.

Sağlık hizmetlerinin uzmanlaşma seviyesinin yüksek olması, değişken, karmaşık, karşılıklı bağımlı ve ileri düzeyde koordinasyon gerektiren nitelikte olması nedeniyle de işlevsel bağlılık ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların eş güdümü ve motivasyonu için liderliğin önemini ortaya koymaktadır.

3.4.2. Sağlık İşletmeleri Karmaşık Yapıda Açık-Dinamik Sistemlerdir

Son elli yılda tıp teknolojisinde uçak teknolojisinden on kat daha fazla ilerleme sağlanmıştır. Teşhis ve tedavide kullanılan teknolojinin karmaşık oluşu nedeniyle yeni uzmanlık alanları, yeni bölümler ortaya çıkmıştır ve sağlık çalışanlarının ve sağlık hizmet birimlerinin sayısını artmıştır (Menderes, 1994). Sağlık işletmelerinde aşırı işbölümü ve

uzmanlaşma yapısal karmaşıklığa neden olmaktadır. Sağlık işletmeleri, teşhis, tedavi, tıbbi bakım, eğitim ve araştırma hizmetleri vermesi nedeniyle de karmaşıktır (Kavuncubaşı, 2000: 54-55). Sağlık hizmetlerinde standardizasyon sağlanamaması da karmaşıklığa neden olmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 54-55).

3.4.3. Sağlık İşletmeleri Matriks Yapıda Organizasyonlardır

Sağlık işletmeleri matriks yapıda faaliyet gösteren örgütlerdir. Matriks yapıdaki organizasyonlarda yapıda yatay ve dikey ilişkiler bulunmakta olup her ikisi de aynı derecede öneme sahiptir. Matriks organizasyon yapısında organizasyonların işletme ilkelerinden emir komuta birliği ilkesi bozulmaktadır (Koçel, 2011: 323-329). Kimin kimden emir alacağını ve kimin kime karşı sorumlu olacağını açık net olarak belirlenmemiş olması yönetim ve motivasyon sorunlarına neden olmaktadır. Matriks yapıda yaşanan bu sorunlar nedeniyle liderlik gereklidir. Sağlık işletmelerinde matriks organizasyon yapısının iyi işleyebilmesi için yetki ve sorumluluk açık ve net tespit edilmesi, çok yönlü iletişim, işbirliği ve koordinasyon sağlanması gerekmektedir. Matriks yapıdan kaynaklanan sorunların çözümü liderlik ve motivasyon ile mümkündür (Koçel, 2011: 323-329).

3.5. Sağlık İşletmelerinde Yönetim

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin büyük bir kısmında sağlık işletmelerinin yönetimi profesyonel yönetim ile gerçekleştirilmektedir (Hayran, 1998: 179). Peter Drucker (1980) sağlık işletmelerinde profesyonel yönetimi gerektiren nedenleri belirtirken sağlık işletmelerinin profesyonel yöneticileri ve uzmanları içinde bulunduran “çift başlı ejderha” olduğuna işaret etmiştir. Sağlık işletmelerinin karmaşık yapısı, matriks organizasyonun yapısı ve yönetim zorluğuna dikkat çekmiştir (Drucker, 1980: 83-84, 136). Sağlık işletmelerinin karmaşık yapısı farklı konularda (tıbbi, mali, hizmet, otelcilik, teknik, çalışanlar, kalite v.) farklı kararlar almayı gerektirmektedir. Sağlıkta rekabetin hızlandığı bir ortamda sağlık işletmesi yöneticileri/liderleri hem çeşitli paydaşların isteklerini karşılarken hem de tıbbi kadronun beklentilerini karşılamak ve bunu sınırlı finansal kaynaklarla yerine getirmek zorundadırlar. Sağlık hizmetleri diğer hizmet işletmelerine göre maliyeti yüksek bir hizmet ağını kapsamaktadır çünkü kullanılan tıbbi cihaz, teçhizat, araç ve gereçlerin maliyeti yüksektir.

İşletmecilik alanında sağlık işletmeleri yöneticiliği en güç yönetim alanlarından biri sayılmaktadır. Sağlık işletmesi yönetimi sağlık işletmesinin fonksiyonlarının ve amaçlarının yerine getirilmesi için karmaşık hizmetler bütünüünün planlanması, örgütlenmesi, eşgüdümleşmesi ve denetlenmesi sürecidir. Sağlık işletmesi yöneticileri tıbbi mali, idari, mali, teknik, destek birimleri arasında eşgüdüm ve koordinasyonu sağlamak zorundadırlar (Tengilimoğlu, Kahyaoğlu ve Yanık, 2013).

3.6. Sağlık İşletmelerinde Liderlik

İşletmeler başarıya liderle ulaşabilmektedirler. İşletme büyüdükçe, mal ve hizmet üretimi için yapılan üretim faaliyetlerinin sayısı, miktarı, karmaşıklığı, teknik bilgi uzmanlık seviyesi, çalışan sayısı arttıkça liderlik ve motivasyon daha önemli hale gelmektedir. Sağlık işletmeleri de bu özelliklere sahip işletmelerdir. Etkili liderliğin olmaması ve yanlış yönetim politikaları bir işletmenin kaynaklarının verimsiz kullanılmasına kaynak israfına neden olmaktadır. Yönetici ve liderler değişen çevre koşulları içinde belirli amaçları gerçekleştirmek için üretim faktörlerinin uyum içinde faaliyet göstermelerini sağlayan kişilerdir. Hastane yönetici ve liderleri, tıbbi birimler arasında koordinasyonu sağlayarak üretim birimlerinin düzenli ve verimli çalışması için gerekli maddi ve beşeri kaynakların yönetimini gerçekleştirmektedirler.

Sağlık işletmeleri, sahip olduğu çalışanların tür ve sayısı bakımından oldukça çeşitlidir. Sağlık çalışanları, birbirlerinden ayrı hareket edemeyip işlevsel olarak birbirlerine bağlıdırlar. Sağlık çalışanları iş bölümü, koordinasyon ve ekip ruhu ile bir araya gelerek emek, bilgi, yetenek ve gayretleriyle sağlık hizmeti üretmektedirler. Sağlık işletmelerinin karmaşık yapısı, işlevsel bağlılık, hataların zincirleme hatalara yol açması gibi nedenler sağlık işletmelerinde ekip çalışmasını gerektirmektedir (Ögüt ve Kaya; 2011) Bu karmaşık sağlık hizmeti yapısının ve ekip çalışmasının yönetilmesi ve koordinasyonu liderliği gerekli kılmaktadır. Sağlık hizmetinin 7 gün 24 saat kesintisiz ve sürekli sunulması gereği iyi bir yönetim ve liderliğe olan ihtiyacın başka bir boyutudur.

Bütün işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinin başarısı da çalışanlarının başarısı ile doğru orantılıdır. Sağlık hizmetinin doğrudan doğruya sağlık çalışanları tarafından sunulması nedeniyle sağlık işletmeleri için en önemli kaynak çalışanlarıdır. Çalışanlar fiziksel ve psikolojik özellikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vb. yönlerden

birbirlerinden farklı oldukları gibi çalışma şartları açısından da farklılaşabilmektedir (Ay ve Karakaya, 2007: 55). Kaliteli ve verimli sağlık hizmeti sunulabilmesi için sağlık işletmesi yöneticilerinin çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunun arttırılmasına yönelik çabalar sağlık işletmesinin başarısının anahtarıdır (Hageman, 1997: 9). Sağlık işletmelerinde yönetici ve liderler ekip çalışmasını ve ekiplerin işbirliği içerisinde faaliyet göstermelerini sağlamakla sorumludurlar.

3.7. Sağlık İşletmelerinde Liderlik ve Motivasyon

Motivasyon liderliği tamamlamakta ve etkilemektedir. Çalışanların işletme amaçları doğrultusunda çalışmasının sağlanması işletmesi yöneticilerinin ve liderlerinin sorumluluğudur. Motivasyon, işletmelerde çalışanların verimliliklerini ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Sağlık işletmeleri dinamik ve değişken bir çevre içinde faaliyet göstermektedirler. Örneğin 2020 yılında bütün dünyada ve Türkiye’de yaşanan covid-19 pandemisi nedeniyle, acil tıbbi sarf malzemesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır, diğer taraftan covid pozitif hastalarının ilaçlarının verilerek tedavilerinin yapılması ve bu hastaların temas ettiği kişilerin tespit edilerek karantina uygulanması, aşı ve ilaç çalışmalarının yapılması gibi durumlar yaşanan dinamik, değişken ve karmaşık çevreyi göstermektedir. Sağlık işletmelerindeki yüksek stres düzeyi, yoğun iş temposu ve yükü sağlık çalışanlarının motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Tıp bilimi ve teknolojisinde meydana gelen gelişmeler, yeni tanı ve tedavi imkanlarının ortaya çıkması, sağlık işletmelerinde aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma sonucu nitelikli çalışan sayısı artmıştır (Kavuncubaşı, 2007: 191).

Sağlık işletmeleri emek yoğun işletmelerdir bu nedenle sağlık işletmelerinin başarısı, sağlık çalışanlarının performansına ve motivasyonuna bağlıdır. Çalışanların gereksinimlerinin neler olduğunun belirlenmesi, işletme hedef ve amaçları ile bireysel gereksinimlerinin ortak paydada buluşturulması çalışanlarla işbirliği yapılabilmesini kolaylaştıracaktır. Sağlık işletmelerin başarısı genel olarak uygun çalışma ortamının oluşturulması ve uygun motivasyon araçlarının kullanılmasına bağlıdır (Karakaya ve Ay, 2007).

3.8. EFQM Mükemmellik Modeli Tarihçesi, Gelişimi ve Modele Duyulan Gereksinim

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya bulunduğu değişimler küreselleşme ve artan rekabet koşullarıdır. Küreselleşme nedeniyle esneklik, müşteri odaklılık, etkinlik ve kaliteyi geliştirmek ana hedef haline gelmiştir (Liu, 2015). Küreselleşme ve artan rekabetin oluşmasına neden olan gelişmeler:

- İlk olarak haberleşme ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler insanlar arasındaki mesafeyi kısaltmış, bilgiye ulaşmak kolaylaşmıştır (Drucker, 1992: 96).
- İşletmeleri etkileyen ikinci gelişme ise; rekabetin küreselleşmesidir. Mali piyasalardaki sınırların ortadan kalkması sonucu küresel bir pazar oluşmuştur. Oluşan bu küresel pazar sonucu mal ve hizmetlerin üretilmesi, tüketilmesi, yenilenmesi, çeşitlendirilmesi, geliştirilmesi, pazarlanması, satış sonrası müşteri hizmetleri aşamalarında yaşanan gelişmeler işletmelerin organizasyon yapısının ve şeklinin yeniden yapılandırılması gereğini ortaya çıkarmıştır (Aykaç, 1995).
- Son gelişme ise bilginin ve bilgi birikimine sahip çalışanların değerinin anlaşılmasıdır. En fazla bilgi birikimine ve entelektüel sermayeye sahip işletmelerin rakiplerine göre avantaj elde etmesi nedeniyle bu sermayenin en etkin şekilde yönetilmesinin yöntemleri araştırılmaktadır.

Yaşanan bu gelişmeler nedeniyle işletmeler kalite, maliyet, müşteri hizmetleri ve hız gibi unsurları eş zamanlı olarak yerine getirmek zorundadırlar. İçinde bulunduğumuz yeniçağda işletmelerin karşı karşıya kaldığı bu durumu en doğru ifade eden kavram “dönüşüm” olgusudur. Bu dönüşümü etkileyen unsurların başında gelen dijital teknolojilerin değişim hızı ise lineer olarak artmayıp katlanarak artmaktadır. İşletmelerin yeni duruma uyum sağlayabilmeleri için EFQM Mükemmellik Modeli hazırlanmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli devamlılık arz eden geri besleme yöntemleri ile öğrenmeyi kullanarak sürekli iyileşmeyi hedeflemektedir (“EFQM Model”, 2020; EFQM Model Brochure, 2020: 2-5).

Küreselleşme, teknoloji, rekabet ve müşteri talebi sonucunda ortaya çıkan değişim ihtiyacı işletmelerin EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanmasına doğru bir yönelim meydana getirmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli motivasyon, verimlilik artışı ve maliyetlerin düşürülebilmesi için uygulanabilir pratik araçlar sunmaktadır. Mükemmel işletmeler sürdürülebilir müşteri değeri oluşturmaktadırlar bu nedenle müşterileri ile yakın iletişim

kurmaktadırlar. Kalite ve müşteri memnuniyeti işletmelerin küresel rekabet ortamında avantaj sağlamasında önemli bir unsur olması nedeniyle ürün ve hizmet üretiminde işletmeler müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemiştir. EFQM Mükemmellik Modeli hizmet kalitesinin uzun dönemli sağlanabilmesi için işletmelere yardımcı olmaktadır (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020,; “EFQM Model”, 2020).

EFQM Mükemmellik Modeli bütünsel yaklaşım ile işletmelerde yönetim kalitesini ve sistem yeterliliklerini desteklemektedir. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde potansiyellerini ortaya çıkararak verimliliği artırmaları için yol göstermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşun/işletmenin ihtiyaçları çerçevesinde yönetim modeli (iş yapma modeli) oluşturmaktadır (Go and Govers, 2000; “EFQM Model”, 2020). Modelin başarıya ulaşmasında ana etken değişime karşı duyarlılık ve esneklik için öğrenmenin esas alınması ve öz değerlendirilmenin yapılmasıdır. Model özdeğerlendirme ve öğrenme yoluyla sürekli iyileşmeyi hedeflemektedir. EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelere kullanabilecekleri pratik araçlar sunmaktadır (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020,; “EFQM Model”, 2020; KalDer Mükemmellik Akademisi Broşürü, 2020: 5; Sakarya Üniversitesi, 2020). İşletmede ortak dil ve düşünce biçimi oluşturur, başarı için işletmenin sektör, büyüklük, yapı ve olgunluk düzeyine uygun bir yönetim sistemi oluşturur. İşletmelere eksiklikleri ve saptamaları tespit eden ve uygun çözümler öneren bir öz değerlendirme aracıdır (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020,; “EFQM Model”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 3). Mükemmel kuruluşlar tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayacak performans gösterir ve bu performansı devam ettirir. Böylece uzun dönemde rekabet avantajı sağlanır (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020,; Sakarya Üniversitesi, 2020).

3.9. EFQM Mükemmellik Modeli Kapsam ve Tanımı

20. yüzyılın sonlarına doğru Japon ve ABD işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi’nin (TKY) benimsenmesi, yayılması ve ödüller ile güçlendirilmesi Avrupa’daki işletmelerin ürün, maliyet ve kalite özellikleri açısından geride kalmalarına neden olmuştur. Ayrıca Avrupa’da Asyalı firmaların düşük fiyata yüksek kaliteli ürün sunması sonucu küresel rekabette yerel ve sınırlı geleneksel çözümlerin yeterli olamayacağının fark eden Avrupa ülkeleri ve işletmeleri yönetim anlayışlarını değiştirmek gerektiğini fark etmişlerdir. Bu amaçla 1988 yılında Avrupa’nın önde gelen 14 firmasının CEO’larının niyet mektubu ile

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM European Foundation For Quality Management) kurulmuştur (“EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020,; Mükemmellik Modeli Eğitim Kataloğu, 2020: 13-14). Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’nın (European Foundation for Quality Management) iki temel hedefi vardır:

1. Küresel rekabet üstünlüğüne erişmeye yönelik kalite çalışmalarını desteklemek.
2. EFQM Avrupa’da faaliyet gösteren kuruluşların “sürdürülebilir mükemmelliğe” ulaşmalarını sağlamak ve mükemmelliği geliştirmektir.

EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’nın (European Foundation for Quality Management) sanayici ve akademisyenlerden oluşturduğu bir grup tarafından geliştirilerek 1991 yılında ilan edilmiş bir yönetim modelidir (“EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020). Model tüm kuruluşlar tarafından kullanılabilecek kriterleri içeren bir değerlendirme aracıdır. Sürekli gelişme ve mükemmel sonuçlara ulaşmak için bir rehber olup mükemmellik yolculuğu için bir yol haritasıdır (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020,; Mükemmellik Modeli Eğitim Kataloğu, 2020: 13-14).

EFQM Mükemmellik Modeli; kuruluşlar ve işletmeler için geçmiş birikim ve tecrübelerden, dünyadaki başarılı örneklerden ve çalışmalardan ilham alarak en uygun çözümler üretmeyi amaçlamaktadır. Model kuruluşların, model kriterlerini kullanarak kendi değerlendirmelerini yapmalarına, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etmelerine ve gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmaktadır. 48 ülkede, 50.000’den fazla kuruluş EFQM Mükemmellik Modelini bir yönetim modeli olarak kullanmaktadır (“EFQM Model”, 2020). EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa’daki ve Avrupa dışındaki kuruluşlara/işletmelere iyileştirme ve yenileşme kültürünü oluşturmaları ve geliştirmeleri için rehberlik etmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli, değişimi yönetme ve performansı iyileştirme konularında kuruluşlara yardımcı olmaktadır. Model en iyi uygulamalarla yıllar içerisinde birçok iyileştirme ile güncellenmiştir. Yönetim konusundaki güncel görüşler takip edilmektedir. Bu güncellemeler kuruluşlardan elde edilen verilerle dünyayı yeniden şekillendiren küresel eğilim ve değişimlere uyum sağlayarak yapılmaktadır, modelin temel ilkeleri değişmemiştir (“EFQM Mükemmellik

Modeli”, 2020.; Mükemmellik Modeli Eğitim Kataloğu, 2020: 13-14). Bu nedenle model dinamikdir ve yönetim konusundaki güncel görüşleri yansıtmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli, toplam kalite yönetiminin farklı unsurlarını kapsamaktadır. Model işletmelere, tek “doğru cevap” sunmayıp, işletmenin kendi koşullarına uygun geliştirmek üzere kullanacakları yöntem ve araçları sunmaktadır. Model küresel çapta uygulanan EFQM Mükemmellik Modeli deneyimlerine bağlı olarak güncellenmekte ve işletmelere/kuruluşlara kılavuzluk etmektedir; ancak bu kılavuzluk yerel koşullara da bağlıdır. İşletme sorunlarına yönelik çok disiplinli bir yaklaşım sunarak işletmenin iç ve dış dinamikleri göz önünü alınmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli derinliği, genişliği ve sağladığı ilerleme ile daha iyi performans sonuçlarına yol açabilmektedir (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020).

Modelin ana hedeflerinden biri müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti sonucu elde edilecek toplumsal memnuniyet ve mükemmel iş sonuçlarıdır (“EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020). EFQM Mükemmellik Modeli mükemmel sonuçlara ulaşmak için kaynakların nasıl kullanılacağına yapısını oluşturmaktadır (Wongrasseme, Gardenier ve Simmons, 2003; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020).

EFQM Mükemmellik Modeli işletmelere verimlilik, müşteri memnuniyeti, pazar payının artırılması, maliyetlerin azaltılması, rekabet gücü gibi bir alanlarda üstünlük kazanmalarını sağlayan bir kalite modelidir. Model süreçler ve sonuçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sonuçlar, nelerin başarıldığı ile ilgili iken süreçler bu başarıların nasıl elde edildiğiyle ilgilidir. Süreçler sonuçlar kadar önemlidir ve ne yaptığınız kadar nasıl yaptığınız da önemlidir (Wright, 1997).

EFQM Mükemmellik Modeli sektördeki ve büyüklük ölçeğine bakılmaksızın bütün kuruluşlara (işletmelere) yeni durumlara uyumu yönetme konusunda rehberlik yapmaktadır. EFQM Mükemmellik Modelin yönetim felsefesi; kuruluşları/işletmeleri rekabet güçlerini arttırabilmeleri ve sürdürülebilir bir başarı ortaya koyabilmeleri için esneklik, bütünsel bakış açısı ve yenilikçilik ile desteklemektir. EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşları/işletmeleri sadece tek boyutlu parametrelere göre değil bütün süreçleri ve bütünsel bakış açısı ile yönetim sistemini değerlendirmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarının yöneldiği ana hedefler; kuruluşun işletmenin performansını artırmak

ve sürdürülebilir rekabetin sağlanması, çalışanlarla başarmak çeviklikle yönetme, kapasitenin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi, etkinliğin artırılması ve paydaşlarla birlikte kazanmaktır.

3.9.1. EFQM Mükemmellik Modeli 2020 Versiyonu Temel Değişimler

EFQM Mükemmellik Modeli 2020 yeni versiyonunda müşteri memnuniyeti, paydaşlarla birlikteliğin benimsenmesi, kuruluşun faaliyetleri ve faaliyet sonuçları arasındaki sebep-sonuç ilişkilerinin anlaşılması ana fikri korunmuştur. EFQM Modelinin son güncellemesinin şekillenmesinde sürdürülebilir ve sosyal sorumluluk sahibi işletme modelini amaçlayan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (2000) ve sosyal eşitlik, refah, sağlıklı yönetişimi teşvik eden eylem çağrısı Birleşmiş Milletler onyedinci sürdürülebilir gelişim hedefi yardımcı olmuştur (KalDer EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Broşürü, 2020: 10;; “EFQM UN-SDGs 2020”;; KalDer EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Sunumu, 2020: 12). EFQM Mükemmellik Modelinde yapılan en yeni güncelleme önceki sürümlerdeki gibi AB Temel Haklar Şartı, Avrupa Sosyal Şartı, Avrupa İnsan Hakları Konvansiyonu, Avrupa Sosyal Şartı 2000/78/EC Avrupa Birliği Direkti değerlerini kabul etmektedir (“EFQM UN-SDGs, 2020”;; EFQM Model Brochure, 2020: 7). EFQM Mükemmellik Modelin temel bakışı; birbirini destekleme ve çeviklik kültürünün güçlendirilmesi ve geliştirilmesi, kuruluştaki her ekip ve her proje bazında liderliğin önemi, kuruluşun plan yapma yeteneği, tahmin, öngörme ve geleceğe uyumu, dönüşümün yönetilmesi ve sahada etkili değişim için kuruluşun hazırlığı, daha çeviklik için geleneksel bakış açısının azaltılması ve tüm kuruluşların farklı olduklarının anlaşılmasıdır (EFQM Model Brochure, 2020: 11).

3.10. EFQM Mükemmellik Modelinin Üç Unsuru

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara/işletmelere başarılarını değerlendirebilmek, mükemmel kuruluşlarla/işletmelerle karşılaştırma yapabilmek ve sürdürülebilir başarıya ulaşmak için birbiriyle bütünleşik modelin dinamik yapısını oluşturan üç unsur sunmaktadır (EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 3). Kuruluşlara/işletmelere mükemmellik yolculuğunda yol gösteren üç unsur:

- 1- Mükemmelliğin temel kavramları: Mükemmellik sürecinin temel kavramları

2- EFQM Mükemmellik Modeli: Mükemmelliğin temel kavramları ve RADAR uygulamasını kapsayan 7 kriter.

3- RADAR: Dinamik değerlendirme çerçevesi, güçlü yönetim aracı.

Bu üç unsur kuruluşlarda/işletmelerde mükemmellik kültürü oluşturmak, yönetimde tutarlılık sağlamak, iyi uygulamalar hakkında bilgi elde etmek, yeniliği ve dönüşümü yönlendirmek, sonuçları iyileştirmek amacıyla birlikte kullanılır (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020; “EFQM Model”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 1-8).

3.11. Mükemmelliğin Temel Kavramları

Müşteriler için değer katma: Mükemmel kuruluşlar, müşteri gereksinimleri, karşılayarak müşterilerine değer katar.

Sürdürülebilir bir gelecek yaratma: Mükemmel kuruluşlar toplumsal koşulları iyileştirerek fayda oluşturur.

Kurumsal yetenekleri geliştirme: Mükemmel kuruluşlar değişimi etkin bir şekilde yöneterek yeteneklerini geliştirir.

Yaratıcılık ve yenileşimden yararlanma: Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirirler.

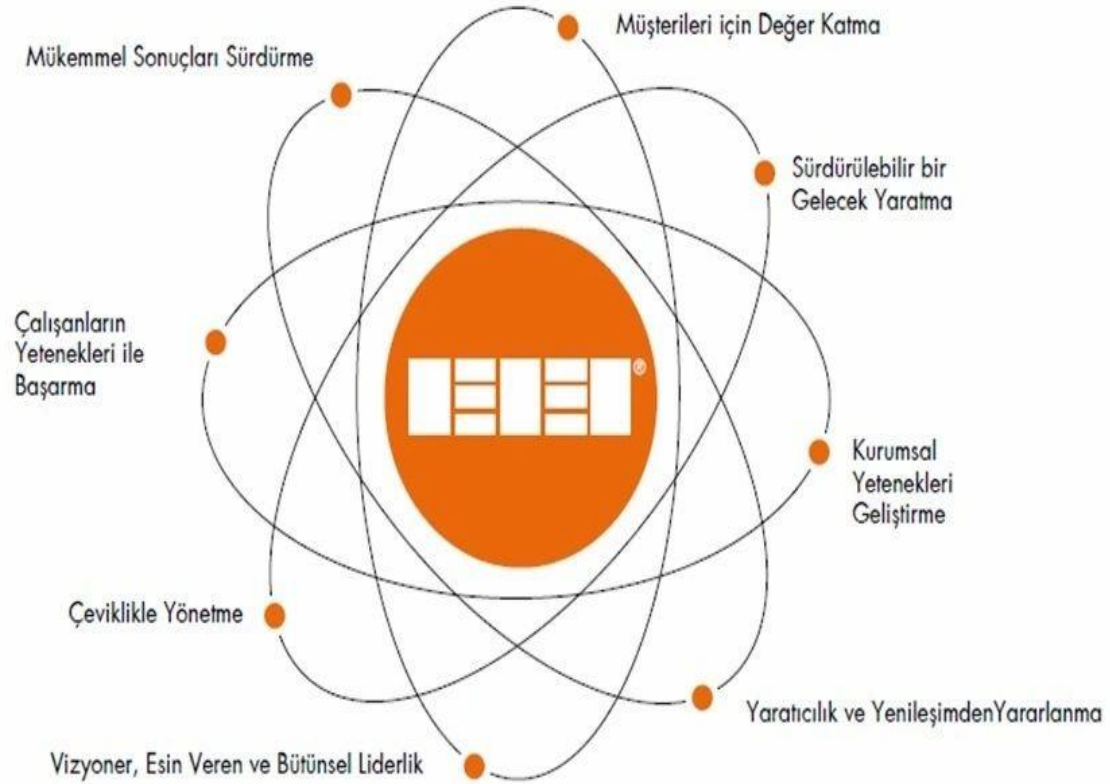
Çalışanların yetenekleriyle başarma: Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir, yetkelendirme kültürü oluşturur.

Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik: Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren, değerler, etik anlayışa sahip örnek olan liderlere sahiptir.

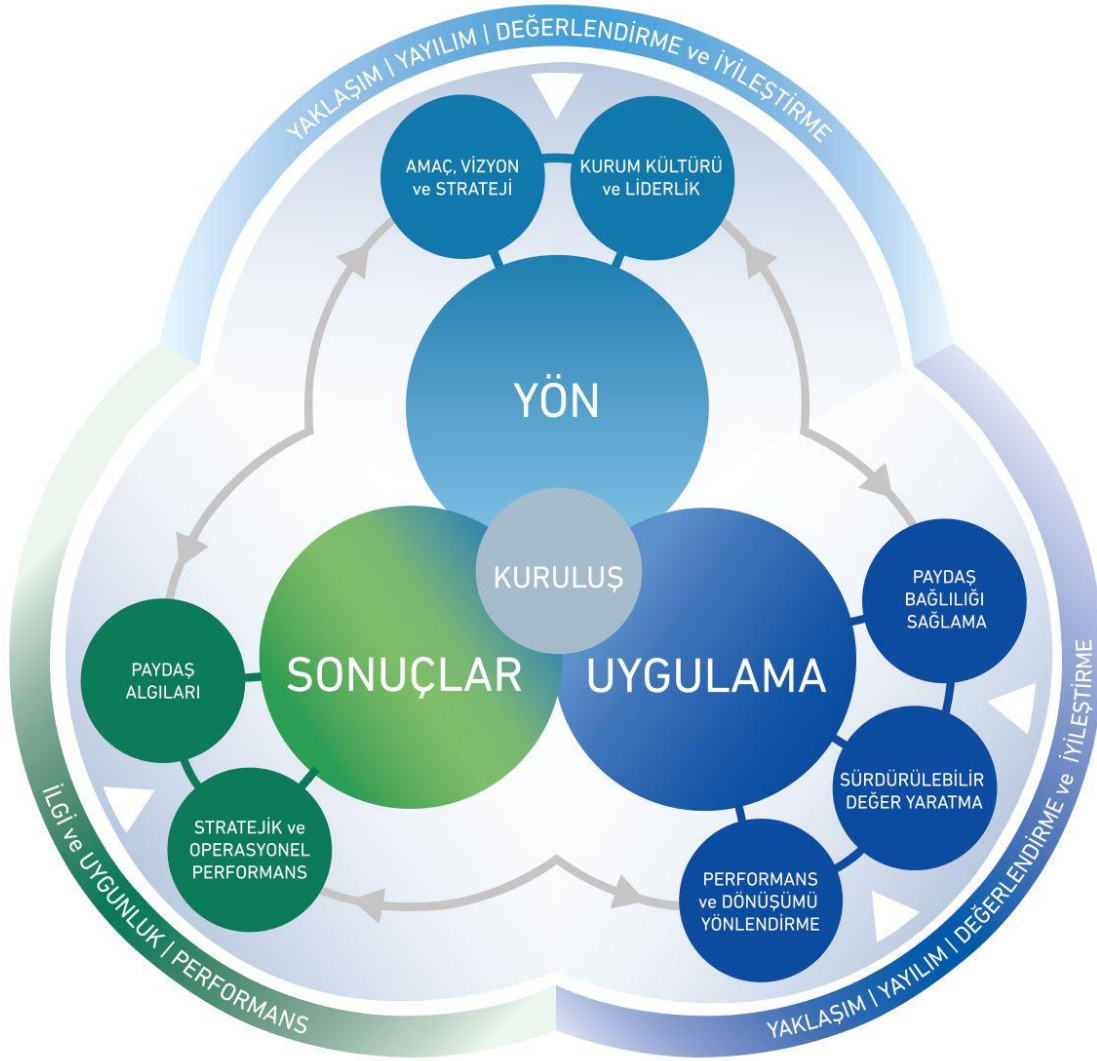
Çeviklikle yönetme: Mükemmel kuruluşlar fırsatları ve tehditleri belirleyerek yanıt verir.

Mükemmel sonuçları sürdürme: Mükemmel kuruluşlar, tüm paydaşlarının gereksinimleri yönünde sürdürülebilir mükemmel sonuçlara ulaşır (“KalDer EFQM Çeviklikle Yönetme”,

2020,; “KalDer Mükemmelliğin Temel Kavramları”, 2020,; “EFQM Model”, 2020,; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020,; “KalDer Mükemmellik Modeli”, 2020,; “EFQM Fundamental Concepts”, 2020,; EFQM Framework-Innovation-Agencies, 2012: 32-33).



Şekil 3.2. EFQM Mükemmellik Modeli temel kavramları (“KalDer EFQM Çeviklikle Yönetme”, 2020,; “KalDer Mükemmelliğin Temel Kavramları”, 2020,; “EFQM Model”, 2020,; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020,; “KalDer Mükemmellik Modeli”, 2020,; EFQM Fundamental Concepts, 2020,; EFQM Framework-Innovation-Agencies, 2012: 32-33).



Şekil 3.3. EFQM Mükemmellik Modeli (“EFQM Model”, 2020; KalDer Eğitim Broşürü, 2020: 7; EFQM Model Brochure, 2020: 10)

Modelin dinamik yapısını şeklin iç çevresindeki tarafındaki oklar östermektedir. Bu oklar girdilerdeki ve sonuçlardaki iyileştirmeleri sağlayan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımını göstermektedir. Modeli oluşturan yedi ana ölçüt güçlü bir neden-sonuç ilişkisini gösterir. EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların mükemmellik seviyesini belirleyebilmek için 7 ana kriter, 23 alt kriter, 2 sonuç kriteri ve 112 rehberlik noktası oluşmaktadır. Model kuruluşların paydaş algıları ve iş sonuçları alanlarında başarılı sonuçlar elde etmesine işaret eder. Bu sonuçlarda başarı için bunlar amaç, vizyon ve strateji, kurum kültürü ve liderlik, paydaş bağlılığı, sürdürülebilir değer oluşturmak, performans ve dönüşümü yönlendirme alanlarındada verimli ve etkili faaliyetler yürütmelidir.

3.12. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

Girdi kriterleri, işletmelerin ana faaliyetlerini nasıl gerçekleştirerek sonuçlara ulaşacağı ile ilgilidir (Dubas ve Nijhawan, 2005). Bu kriterler mükemmelliği oluşturan unsurların neler olduğunu göstererek kuruluşa/işletmeye bütünsel bir bakış açısı sağlar ve kuruluşun/işletmenin tüm yönlerini kapsar. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetlerini ve her bir alt kriter ile neler yaptığını ve bunları nasıl yaptığını içerir.

3.12.1. Yön kriterleri

Bu kriterler kuruluşun/işletmenin neden var olduğunu, amaçları ve stratejisini ortaya koyar. Modelin yönünü belirten bu iki kriter esin ve ilham veren bir amaç, vizyon, sürdürülebilir değer oluşturmaya odaklı bir strateji geliştirir, kuruluşun izleyeceği yolu tanımlar.

Kriter 1: Amaç, Vizyon ve Strateji

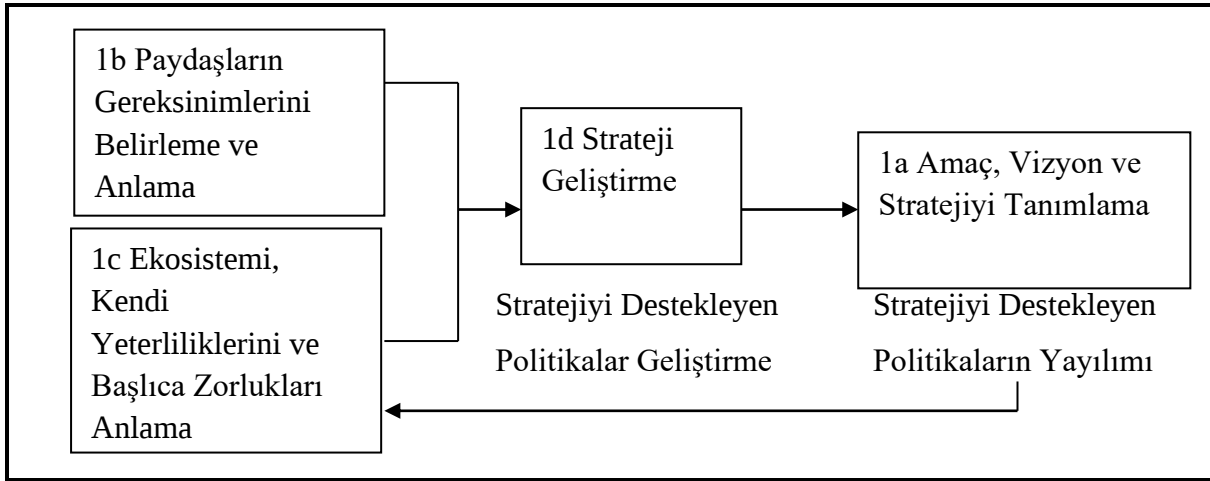
1a Amaç, vizyon ve stratejiyi tanımlama: Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; misyon ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla net olarak ortaya konmuş strateji ve stratejiyi ile uyumlu politikalar oluşturur. Vizyon ve stratejik amaçlar doğrultusunda ilerlemeyi izler. Gelecek senaryoları için belirlenen riskleri yönetmek amacıyla yöntemler ortaya koyar. Temel yetkinliklerinin toplum kesimleriyle nasıl paylaşacağını belirler.

1b Paydaşların gereksinimlerini belirleme ve anlama: Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini bir araya getirir; bu verleri stratejileri ve politikaları oluşturma, değerlendirme sürecinde kullanır değişime hazırlıklıdır. Kuruluşu/işletmeyi etkileyebilecek değişimlerin yasal, kısa ve uzun vadeli küresel ve yerel etkilerini belirler ve öngörür. Dış çevredeki değişimleri tahmin edebilecek yöntemler belirleyerek bunları kullanarak potansiyel gelecek senaryolarını tahmin eder (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020; 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020, EFQM Framework Innovation Agencies, 2012: 11-12).

1c Ekosistemi, kendi yeterliliklerini ve başlıca zorlukları anlama: Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; yeteneklerini ve kapasitesini ortaya koymak için gelişim ihtiyacını belirler. İşbirliği yapılabilecek kuruluşların yetkinlik ve yetenekleriyle ilgili verileri ve yeni

teknoloji ve iş modellerinin analiz eder. Kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemek için uygun kuruluşlarla/işletmelerle kendini karşılaştırır.

1d Strateji geliştirme: Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; birbiriyle uyumu sağlanmış süreçler, projeler ve kurumsal yapılar stratejilere yansıtılır; değer zincirindeki değişikliklerin optimal hızda gerçekleşmesine imkan verilir. Açık ve net tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak, sonuçlara ulaşmak için strateji oluşturur ve stratejiyle uyumlu politikaları sistematik olarak yayar. Pazardaki fırsatları değerlendirerek stratejisini destekleyen politikaları ilgili tüm paydaşlarla paylaşır (EFQM Model Brochure, 2020: 10-12; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 12-13).



Şekil 3.4. EFQM Mükemmellik Modeli yön kriterleri-EFQM Mükemmellik Modeli strateji kriteri alt kriterleri (“EFQM Model”, 2020,; KalDer Eğitim Broşürü, 2020)

Kriter 2: Kurum/İşletme Kültürü ve Liderlik

Liderlik, modelinin en önemli kriterlerden biridir. Çünkü amaç ve hedeflere liderlik ile ulaşılır (İnan, Yayla ve Yıldız, 2010). EFQM liderlik modeline göre; “Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler. Liderler, gerektiğinde kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izleyenleri cesaretlendirirler” (EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 12-13).

Kurumsal liderlik, üst yönetimle sınırlı değildir kuruluşun bütünüyle yayılmıştır. Liderlik bir rol olmak yerine bir faaliyettir. Liderlik davranışları tüm organizasyon hiyerarşisinde ve bölümlerde görülür. Kendi ekosistemi içerisinde üstün performanslı ve lider olarak yer

almak isteyen bir kuruluş/işletme aşağıdaki faaliyetlere odaklanarak başarı gösterir. Liderlik kriteri kapsamında aşağıdaki alt kriterler dikkate alınmalıdır:

2a Kurum kültürüne yön verme ve değerleri güçlendirme: Liderler kuruluşun/işletmenin misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını ortaya koyar ve bunları ilgili paydaşlarına iletir aynı zamanda davranışlarıyla örnek olur.

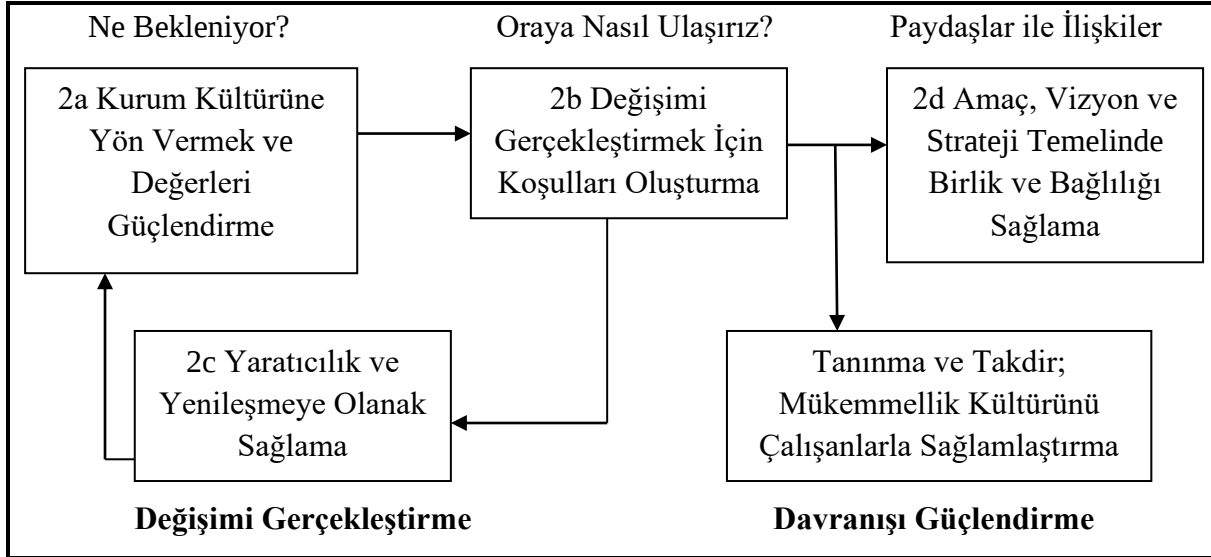
2b Değişimi gerçekleştirmek için koşulları oluşturma: Mükemmel kuruluşların/işletmelerin liderleri; paydaşların önceliklerini, beklentilerini karşılayabilmek için dengeli bir sonuçlar bütünü ortaya koyar. Kuruluşun yeteneklerinin neler olduğunun farkındadır ve bunları geliştirir. Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla gerçekleştirilen sonuçları paydaşların yararına olacak biçimde değerlendirir. Kararlarını somut verilere dayalı güvenilir bilgiler ile alır. Bilgi birikimini kuruluşun/işletmenin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır. Paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturabilmek için gelecekte ortaya çıkabilecek stratejik ve finansal riskleri yönetir.

2c Yaratıcılık ve yenileşmeye olanak sağlama: Liderler kuruluşun/işletmenin esnekliğini ve değişimin etkili biçimde yönetilmesini sağlar. Mükemmel kuruluşların/işletmelerin liderleri; katı olmayıp esnektirler. Kararlarını mevcut bilgileri, deneyimleri, bilgi birikimleri ile zamanında ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak alırlar. Kuruluşun/işletmenin sürdürülebilir başarısının devamı için gerekli değişikliklerle ilgili tüm paydaşların katılımını ve katkılarını olanaklı kılarlar. Süreç iyileştirmeyi bir proje yönetimi yaklaşımı ile etkili bir biçimde yönetir. Fikirlerin geliştirilmesini ve katkı sağlayacak olan fikirlerin öne alınmasını sağlar.

2d Amaç, vizyon ve strateji temelinde birlik ve bağlılığı sağlama: Liderler tarafından paydaşlar ile paylaşılan değerler şeffaflık, etik kurallar ve güven kültürü içinde yerine getirilir. Performansı konusunda paydaşlarına ve topluma karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum ortaya koyar ("EFQM Model Leadership", 2020,; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 12-13,; "EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri", 2020,; EFQM Framework Innovation Agencies, 2012: 9-10).

Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır. Çalışanları zamanında ve uygun biçimde ödüllendirir, takdir eder. Kurumsal gelişimi ve yeniliği

ilerletmek amacıyla yeni fikir ve düşünce biçimlerini destekler. Fırsat eşitliği sağlar (EFQM Model Brochure, 2020: 13; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 12-13).



Şekil 3.5. EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri (“EFQM Model”, 2020,; KalDer Eğitim Broşürü, 2020)

3.12.2. Uygulama

Bu kriterler kuruluşun/işletmenin amacını ve stratejisini “nasıl” gerçekleştirmeyi planladığını ortaya koyar. Uygulamada alan bu üç kriter kuruluşun/işletmenin izleyeceği yola ilişkin işletmenin iç ve dış çevresindeki paydaşları (paydaşlarının kimler olduğunun ve beklentilerinin bilincindedir) belirler ve başarı için bağlılıklarını sağlar, sürdürülebilir değer oluştur, iyileştirme ve dönüşüme yön verir (KalDer Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 3-5).

Kriter 3: Paydaş Bağlılığının Sağlanması

Paydaşlar: Kuruluşun/işletmenin paydaşları; hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplumu içine almaktadır. Dış paydaşlara örnekler arasında kuruluş sahipleri (hissedarlar), müşteriler, tedarikçiler, işbirliği yapılan kuruluşlar, devlet kuruluşları, toplumun veya toplulukların temsilcileri sayılabilir. İç paydaşlar arasında ise çalışanlar ve çalışan grupları bulunur. Paydaşların beklentileri birbirini destekler niteliktedir. Toplumun beklentisi; istihdam için katkı sağlama, etik davranış, şeffaf iletişim ve bilgi paylaşımıdır.

Çalışanların beklentileri; gelişme ve yükselme fırsatı, iş ve yaşam dengesi, kuruluş/işletmenin bir parçası olmak ve gurur duymak. Müşterilerin beklentisi; katma değer meydana getiren ürün ve servisler, mükemmel hizmettir. Hissedarların beklentisi; yatırımın geri dönüşü, optimum karlılık sağlanması, sürdürülebilir finansal büyümedir. Paydaşların bu beklentileri güven veren esin kaynağı liderlik, stratejiler, tedarikçiler ve işbirlikleri ile karşılanabilir (EFQM Model Brochure, 2020: 16-17,; Kalder EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 4).

Temel paydaşlar ve hangi paydaşların en önemli paydaşlar olduğu belirlenir. Temel paydaşların gereksinimlerini karşılamak üzere performansını değerlendirir ve temel paydaşların desteğini gelecekte de güvence altına alacak faaliyetlere karar verir. EFQM Mükemmellik Modeline göre sağlık işletmelerinin paydaşları; müşteriler, hasta ve hasta yakınları hissedarlar ise üst kamu kurumu, İl Sağlık Müdürlüğü, Sağlık Bakanlığıdır. Sürdürülebilir değer oluşturma'nın farklı unsurları aşağıda sıralanmıştır (EFQM Model Brochure, 2020: 16-17,; Kalder EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 4).

Kriter 3a Müşteriler: Müşteriler ile sürdürülebilir ilişkiler kurulmasını ifade etmektedir.

Kriter 3b Çalışanlar: Bir kuruluş tarafından istihdam edilmiş ve tüm düzeylerdeki liderlerde dahil (göünüllü olarak çalışanlarda dahil tam zamanlı, yarı zamanlı) tüm bireyleri ifade etmektedir. Kuruluşa kazandırma, geliştirme, bağlılıklarını sağlama ve elde tutmak olarak tanımlanmaktadır. Modelde “çalışanlar” “girdiler” bölümünde yer alır ve % 9 ağırlığa sahiptir. “çalışanlar ile ilgili sonuçlar” kriteri ise “sonuçlar” bölümünde yer almakta olup % 9 ağırlığa sahiptir (Kalder EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 4).

EFQM Mükemmellik Modelinin in en önemli özelliği çalışanlarla başarmaktır. İşletmelerdeki çalışanlar, kendilerinin dahil edildiği etkin yönetilen süreçler sayesinde motive olurlar ve tatmin düzeyleri arttıkça daha kaliteli işler çıkarmak üzere çaba gösterirler. Mükemmel kuruluşlar uygulamada çalışanların gereksinim ve beklentilerine yönelik hedefler belirleyerek sonuçlar elde eder. EFQM Mükemmellik Modelinde çalışanlar önem arz etmektedir (Aksu, 2002). Modelin esası, sonuçlara çalışanların yeteneklerinin süreçler aracılığıyla değerlendirilerek sonuca ulaşılmasıdır. Çalışanların bilgi birikimleri, potansiyelleri ekip düzeyinde ve işletmenin bütününde yönetilerek ve

geliştirilerek ortaya çıkarılır. Mükemmel kuruluşlar bireysel ve kurumsal amaçların ortak bir paydada buluştuğu kurum kültürü oluşturur. Mükemmel kuruluşlar çalışanlarını motive edecek biçimde ilgilenir, adil ve eşit davranır, iletişime geçer ve ödüllendirirler. Böylece çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanırlar (Kalder EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 4-5). Model mükemmel işlerin çalışanları mutlu olan iş yerlerinde üretileceği görüşündedir. Bu temel bakış açısı ve çalışanlara verilen önem nedeniyle çalışanlar kriteri modelde yer almıştır (Eskilden ve Dahlgaard, 2000).

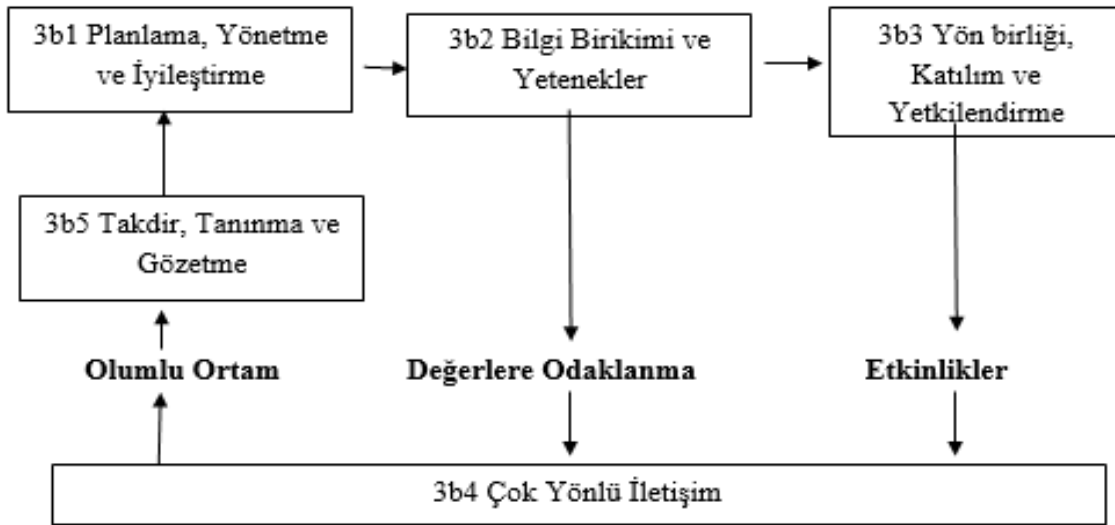
3b1 Çalışanlara ilgili planlar kuruluşun/işletmenin stratejisi ile uyumludur. Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; stratejik amaçlara ulaşmak için, çalışanlardan beklenen performans seviyeleri açık bir şekilde tanımlanmıştır.

3b2 Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir. Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; misyon, vizyon ve stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli becerileri, yetkinlikleri ve performans düzeylerini tanımlar. Çalışanların yetenekleri geliştirmek için etkili planlar geliştirir.

3b3 Çalışanların katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir böylece yön birliği sağlanır. Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; bireysel ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar. Çalışanlarını tüm potansiyellerini ortaya koyabilmeleri için yetkilendirir.

3b4 Çalışanlar kuruluşun/işletmenin tüm birimleri ile etkili iletişim kurar. Kuruluşta/işletmede çalışanların bilgi, birikim ve tecrübeleri paylaşmaları için etkili bir iletişim ağı kurulur. İşbirliği ve ekip ruhunu geliştiren bir kurum kültürü meydana getirilir.

3b5 Çalışanlar tanınır, gözetilir ve takdir edilir. Mükemmel kuruluşlar/işletmeler, ücretlendirme, ödüllendirme ve kariyer fırsatlarına ilişkin konuların şeffaf bir şekilde strateji ve politikalarla uyumu gerçekleştirilir (EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 4.; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020.; EFQM Framework Innovation Agencies, 2012: 13-14, KalDer EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 15-16).



Şekil 3.6. EFQM Mükemmellik Modeli çalışanlar kriteri alt kriterleri (“EFQM Model”, 2020,; KalDer Eğitim Broşürü, 2020)

3c İş ve yönetim paydaşları: Paydaşların desteğinin devamını güvence altına almak ve sürdürmek.

3d Toplum: Gelişim, yenileşme, esenlik, istihdam ve refaha katkıda bulunmak.

3e İşbirlikleri ve tedarikçiler: Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; işbirlikleri, tedarikçiler ve iç kaynaklarını kuruluşun/işletmenin strateji, politikalar ve faaliyetleriyle uyumlu, etkili ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlayacak şekilde planlar ve yönetir (EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 4,; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020,; EFQM Framework Innovation Agencies, 2012: 15-16).

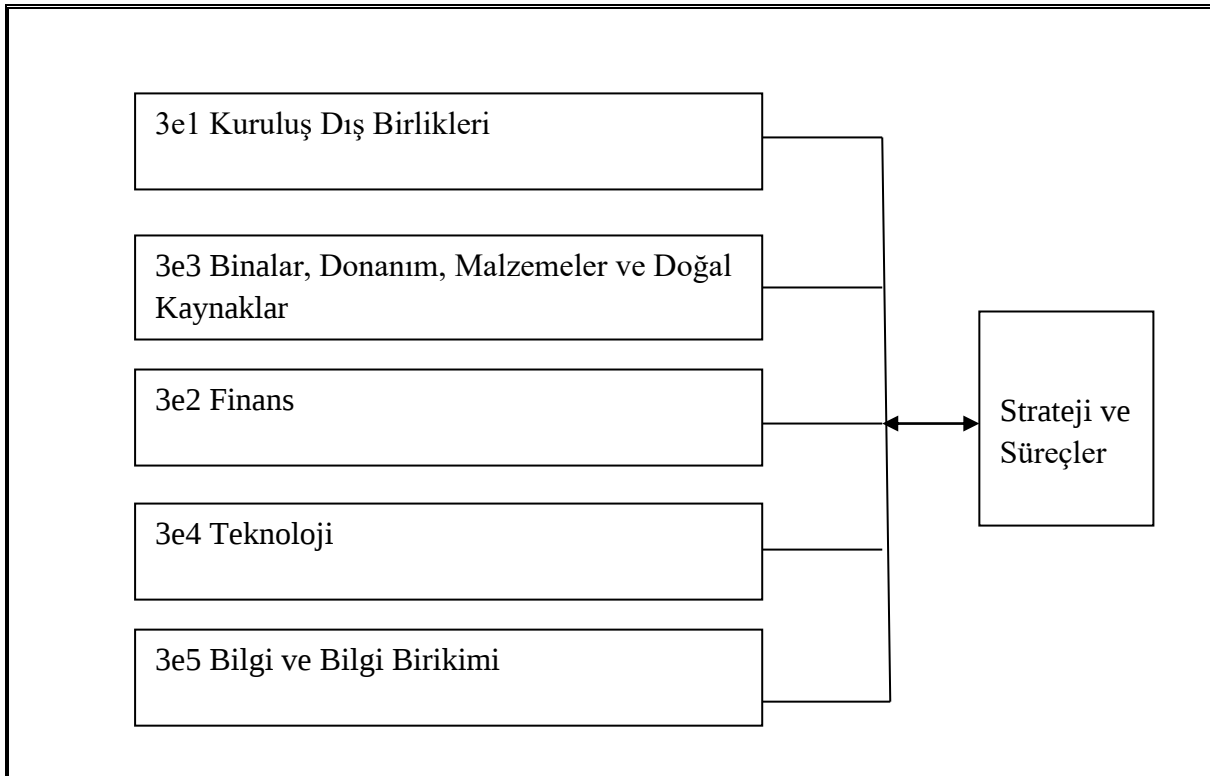
3e1 İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler ile karşılıklı yarar sağlama doğrultusunda yönetilir ve bu karşılıklı yararın sürdürülebilirliğini sağlar: İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar çerçevesinde uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirlerini destekleyecek şekilde paylaşımda bulunur.

3e2 Finansal kaynaklar; sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak şekilde yönetilir. Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli ihtiyaçları karşılayacak biçimde kaynaklarını finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleriyle yönetir böylece sürdürülebilir rekabet avantajı elde eder.

3e3 Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir başarı ve rekabet üstünlüğünü sağlayacak şekilde yönetilir. Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; sürdürülebilir bir yönetim için maddi varlıklarını finansal ve çevresel açıdan kuruluşun ana stratejisini destekleyen politikalar ve süreçlerle kullanır.

3e4 Teknolojiyi stratejisini destekleyecek şekilde yönetir. Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; ana stratejiyi desteklemek ve çevikliği artırmak amacıyla süreçlerin, projelerin ve kuruluşun teknoloji yelpazesini geliştirir.

3e5 Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar için destek olacak şekilde ve kuruluşun/işletmenin yetkinliğini geliştirecek biçimde yönetilir. İlgili paydaşlarının bilgi birikimlerini, yeni fikirlerini yeniliği geliştirmek için kullanır. Çalışanlarının ve paydaşlarının bilgiye erişimini sağlar. Kuruluşun/işletmenin fikri mülkiyetini korur. Değişim, dönüşüm, yenilik ve iyileştirme fırsatlarını tespit etmek için öğrenme ve işbirliği ağları oluşturur ve yönetir (KalDer EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2013: 17-18).



Şekil 3.7. EFQM Mükemmellik Modeli işbirlikleri ve kaynaklar kriteri alt kriterleri (“EFQM Model”, 2020,; KalDer Eğitim Broşürü, 2020)

Kriter 4: Sürdürülebilir Değer Oluşturma

Mükemmel kuruluşlar, fırsatları değerlendirerek, müşterilerinin gereksinimleri, beklentilerini karşılayarak sürekli değer katar. Müşteri gruplarının gereksinim ve beklentilerini tahmin eder. Müşterileriyle açık ve şeffaf iletişim kurar. Yenileşme ve değer oluşturmak için çaba gösterir. Yeni ve geliştirilen ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesi için müşterilerin katılımını sağlar. Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını izler, müşteri geribildirimlerine yanıt verir (KalDer EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 5). Kuruluş/işletme hangi hedef kitle için sürdürülebilir değer ortaya koyması gerektiğini belirlemiştir.

4a Değeri ve nasıl yapılacağını tasarlama: Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; stratejileri gerçekleştirecek anahtar süreçler belirleyerek süreçlerini her noktada yönetir. Temel süreçlerin stratejik amaçlar, etkililik ve verimliliğe etkisini değerlendirmek amacıyla performans göstergeleri tanımlar. Yenilik, gelişme ve iyileştirme süreçlerinin katkısını mevcut performans ve yeteneklerle karşılaştır. Müşterileri için yenilik ve yeni değer oluşturmaya çalışır. Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşterilerin rol almasını sağlar. Ürün ve hizmet yelpazesini çeşitlendirmek için gerekli iyileştirmeleri öngörmek ve tespit etmek amacıyla pazar araştırmalarından yararlanır.

4b Değerin iletişimi ve satışı: Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; mevcut ve potansiyel müşteri grupları belirler ve farklı müşteri gruplarının farklı ihtiyaçlarını öngörerek pazar konumlandırması, dağıtım kanallarını tanımlar.

4c Değerin sunumu: Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; müşteri ihtiyaçlarını karşılayan veya müşteri beklenti ve gereksinimlerinin üzerinde ürün ve hizmetleri üretir ve sunar. Taahhüt edilen değer önermesini gerçekleştirir.

4d Toplam deneyimi tanımlama ve uygulama: Mükemmel kuruluşlar/işletmeler; müşterilerinin kısa ve uzun vadeli iletişim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu ihtiyaçlarını açıklık ve şeffaflıkla giderir. Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını izler ve gözlemler. Ürün ve hizmet sunma süreçlerini müşteri geribildirimlerine uygun şekilde cevap vermeye hazır hale getirir (EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 5.; “EFQM

Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020,; EFQM Framework Innovation Agencies, 2012: 17-18, KalDer EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2013: 19-20).

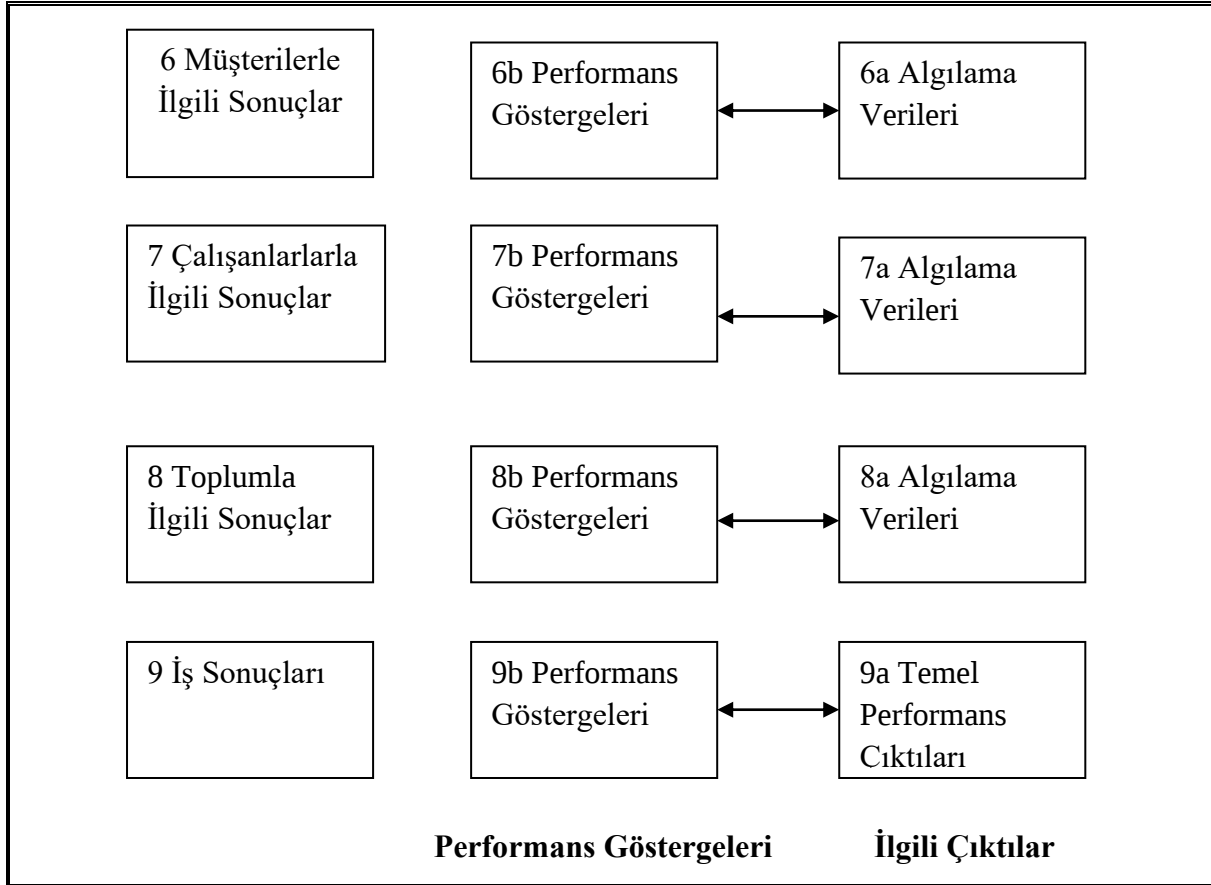
Kriter 5: Performans ve Dönüşümü Yönlendirme

Performans ve dönüşüm kuruluşun hem gelecek için hazırlanması hemde bugünü başarılı bir biçimde yönetmesi anlamına gelmektedir (EFQM Model Brochure, 2020: 19). Performans ve dönüşümün ana unsurları aşağıda yer almaktadır.

- Kriter 5a: Performansı yönlendirme ve riski yönetme
- Kriter 5b: Kuruluşu geleceğe yönelik dönüştürme
- Kriter 5c: Yenileşimi yönlendirme ve teknolojiden yararlanma
- 5d: Veri, bilgi ve bilgi birikiminin gücünden yararlanma
- Kriter 5e: Varlık ve kaynakları yönetme (“EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020).

3.12.3. Sonuçlar

Sonuç kriterleri kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. “Sonuçlar” “girdiler”den kaynaklanır ve “girdiler” “sonuçlar”dan elde edilen geribildirim ile iyileştirilir. EFQM Mükemmellik Modeli sonuç kriterleri “girdiler” sonucu “ne” elde edildiğini incelemektedir. “Sonuçlar”dan elde edilen geribildirim “girdiler” ile iyileştirilir (EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020, 21; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020). Kuruluşun/işletmenin bugüne kadar “ne” gerçekleştirdiği ve gelecekte “neyi” gerçekleştirmeyi planladığı ortaya konur (“EFQM Model Criteria”, 2020,; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020,; KalDerankara Eğitim Broşürü, 2020: 4).



Şekil 3.8. Sonuç kriterlerinin yapısı (Kalder EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020; KalDer Eğitim Broşürü, 2020)

Kriter 6: Paydaş Algıları

Üstün performanslı kuruluşlar; uyguladığı stratejinin temel paydaşlarının gereksinimlerini, beklentilerini karşılamakta ne kadar başarılı olduğunun farkındadır. Geçmiş ve bugünkü performans analizi gelecek performans tahmini için kullanır. Stratejinin mevcut durumu ve sonuçlarını değerlendirmek için paydaşlarının algı sonuçları kullanılır. Algı sonuçları genellikle temel paydaş (müşteriler, çalışanlar, iş ve yönetim paydaşları, toplum, işbirlikleri ve tedarikçilerin) algı sonuçlarını içermektedir (EFQM Model Brochure, 2020: 22-23; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2013: 19).

1-Müşterilerle ilgili sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar/işletmeler müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan, ihtiyaç ve beklentilerinin üzerinde mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçların sürdürülebilir

olmasını sağlar (“Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020). Farklı müşteri gruplarının beklentilerini ortaya koymak üzere sonuçları değerlendirir.

1a Algılamalar: Bu veriler müşterilerin kuruluşa/işletmeye ilişkin algılamalarıdır. Algılamalar çeşitli kaynaklardan (anketler, odak grupları gibi) elde edilebilir. Bu algılamalar; kuruluşun/işletmenin müşterilere yönelik strateji, politika ve süreçlere ilişkin çıktılarının ve yayılımının etkililik derecesini açıkça ortaya koymalıdır. Ölçümler; ürün ve hizmet sunumu, müşteri hizmetleri, müşteri bağlılığı gibi konulardaki algılamaları içerebilir.

1b Performans göstergeleri: Bu göstergeler kuruluşun/işletmenin performansını izlemek, tahmin etmek, iyileştirmek, müşterilerin algılamasına olan etkilerini tahmin etmek için kullanılan iç ölçümlerdir. Ölçümler ürün ve hizmetlerin sunumu, şikayetlerin değerlendirilmesi müşteri hizmetleri gibi konulardaki performans göstergelerini içerebilir (“EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2013, 20; EFQM Framework Innovation Agencies, 2012: 19).

2-Çalışanlarla ilgili sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar/işletmeler çalışanlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya bu gereksinim ve beklentilerin üzerinde mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür (“EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020). Çalışanların gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak belirlenmiş ve stratejiyle uyumlu hedefler ortaya koyar. Çalışan gruplarının beklentilerini ortaya koymak üzere sonuçlar değerlendirilir. Sonuçların işaret ettiği eğilimin asıl nedenleri ve belirleyici faktörleri belirlenir. Bu sonuçların diğer performans göstergeleri, algılamalar ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını net bir şekilde belirler.

2a Algılamalar: Bu veriler çalışanların kuruluşa/işletmeye ilişkin algılamalarıdır. Algılamalar; anket, görüşme gibi kaynaklardan sağlanabilir. Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun/işletmenin çalışanlarına yönelik uygulamaların çıktılarının etkililiğinin açık ve net anlaşılabilmesine olanak vermelidir. Ölçümler çalışanların kuruluşun/işletmenin bütün faaliyet alanlarına ilişkin algılamaları içerebilir.

2b Performans göstergeleri: Bu veriler kuruluş/işletme çalışanlarının performansını izlemek, geliştirmek, performansın algılamalar üzerindeki etkilerini tahmin için kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kuruluşun/işletmenin çalışanlara yönelik stratejisinin, politika ve süreçlerin yayılması ve uygulanma etkilerini açıkça ortaya koymalıdır (EFQM Framework Innovation Agencies, 2012: 20; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2013, 22; “EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020).

3-Toplumla ilgili sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar/işletmeler toplumsal paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya bu beklentilerin üzerinde mükemmel sonuçlara ulaşır. Ulaşılan bu mükemmel sonuçların sürdürülebilir olmasını sağlar (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020). Farklı paydaşlarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini ortaya koymak üzere sonuçları değerlendirir. Sonuçların işaret ettiği eğilimin belirleyici faktörlerini tespit eder. Toplumla ilgili sonuçların ilgili çıktılar üzerindeki muhtemel etkilerini belirler.

3a Algılamalar: Toplumun kuruluşa/işletmeye ilişkin algılamalarıdır. Algılamalar; birçok farklı kaynaktan (anketler, sivil toplum kuruluşları, resmi yetkililer gibi) toplanabilir. Bu algılamalar; kuruluşun/işletmenin toplum ve çevreye yönelik süreçlerinin etkililiğini açık ve net anlaşılabilmesine olanak vermelidir. Ölçümler imaj, itibar, ödüller gibi konulardaki algılamaları içerebilir.

3b Performans göstergeleri: Kuruluşun/işletmenin performansı izlemek, öngörmek, geliştirmek, toplum içindeki paydaşların algılamalarına üzerindeki etkilerini tahmin için kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; toplum ve çevreye yönelik politika ve süreçlerin yayılması ve uygulanma etkilerini açıkça ortaya koymalıdır (EFQM Framework Innovation Agencies, 2012: 21; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2013, 23; EFQM Model Brochure, 2020: 22).

Kriter 7: Stratejik ve Operasyonel Performans

Kuruluşun performansını değerlendirmek amacıyla hedefleri gerçekleştirme, stratejiyi uygulama, sürdürülebilir değer oluşturma ve gelecek için hazırlıklı olma konularına ilişkin sonuçlardır. Bu sonuçlar; toplam performansı izlemek, değerlendirmek, iyileştirmek için

kullanılır. Ayrıca kuruluşun performansının temel paydaşlar ve gelecekteki stratejik amaçları üzerinde oluşturabileceği etkiyi öngörmek için de kullanılmaktadır.

Üstün performanslı kuruluşlar/işletmeler; performanslarını ölçmek için finansal ve finansal olmayan göstergeler kullanırlar. Temel paydaş algıları ve gerçekleşen performans arasındaki bağlantıları ortaya koyar. Böylece gelecekte beklenen performansın nasıl gerçekleşebileceğini tahmin eder. Stratejik ve operasyonel amaçları gerçekleştirecek performans göstergeleri belirlenirken temel paydaşlarının mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimleri ve beklentilerine odaklanılır. Performansa etki eden sebep-sonuç ilişkileri değerlendirilir. Elde edilen başarılı sonuçlar mevcut yön ve uygulamaların devamı ve iyileştirilmesi için kullanılır. Mevcut durumda elde edilen başarılı sonuçlar gelecekte beklenen performansın tahmini için kullanılır. Stratejik ve operasyonel performans göstergeleri amaçların gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir değer oluşturma başarıları, finansal performans konuları, temel paydaş beklentilerinin karşılanması, dönüşümün yönlendirilmesi ile ilgili başarılar ve gelecek için öngörü sağlayan göstergeleri içerebilir (EFQM Model Brochure, 2020: 24).

İş sonuçları: Mükemmel kuruluşlar/işletmeler iş paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya bu gereksinim ve beklentilerin üzerinde sürdürülebilir mükemmel sonuçlara ulaşır (“EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020). Uygulamada mükemmel kuruluşlar/işletmeler; kuruluşun/işletmenin iş paydaşlarının beklentilerini temel alan stratejisinin ve politikalarının uygulanıp uygulanmadığını belirlemek için bir takım finansal ve finansal olmayan sonuçları belirler. İş paydaşlarının gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak belirlenmiş ve stratejiyle uyumlu hedefler ortaya koyar. İş paydaşlarının gereksinimlerini ortaya koymak üzere sonuçları değerlendirir. Sonuçların işaret ettiği eğilimin asıl nedenleri ve belirleyici faktörleri belirler. Bu sonuçların diğer performans göstergeleri, algılamalar ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını net bir şekilde belirler. Sonuçların sebep-sonuç ilişkilerini esas alarak gelecekteki performans ve sonuçlarına yönelik güven oluşturur. Elde edilen temel iş sonuçlarının benzer kuruluşlara/işletmelere göre hangi seviyede olduğunu belirler ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

a İş çıktıları: Bu veriler kuruluş/işletme stratejisinin gerçekleştirilmesi konusunda ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koyan finansal ve finansal olmayan iş çıktılarıdır.

b İş performansı göstergeleri: Kuruluşun/işletmenin muhtemel iş sonuçlarını izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmeye katkı sağlar. Ölçümler finansal göstergeler, proje maliyetleri, teknoloji gibi konulardaki performans göstergelerini içerebilir (EFQM Framework Innovation Agencies, 2012: 22; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2013, 24; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020).

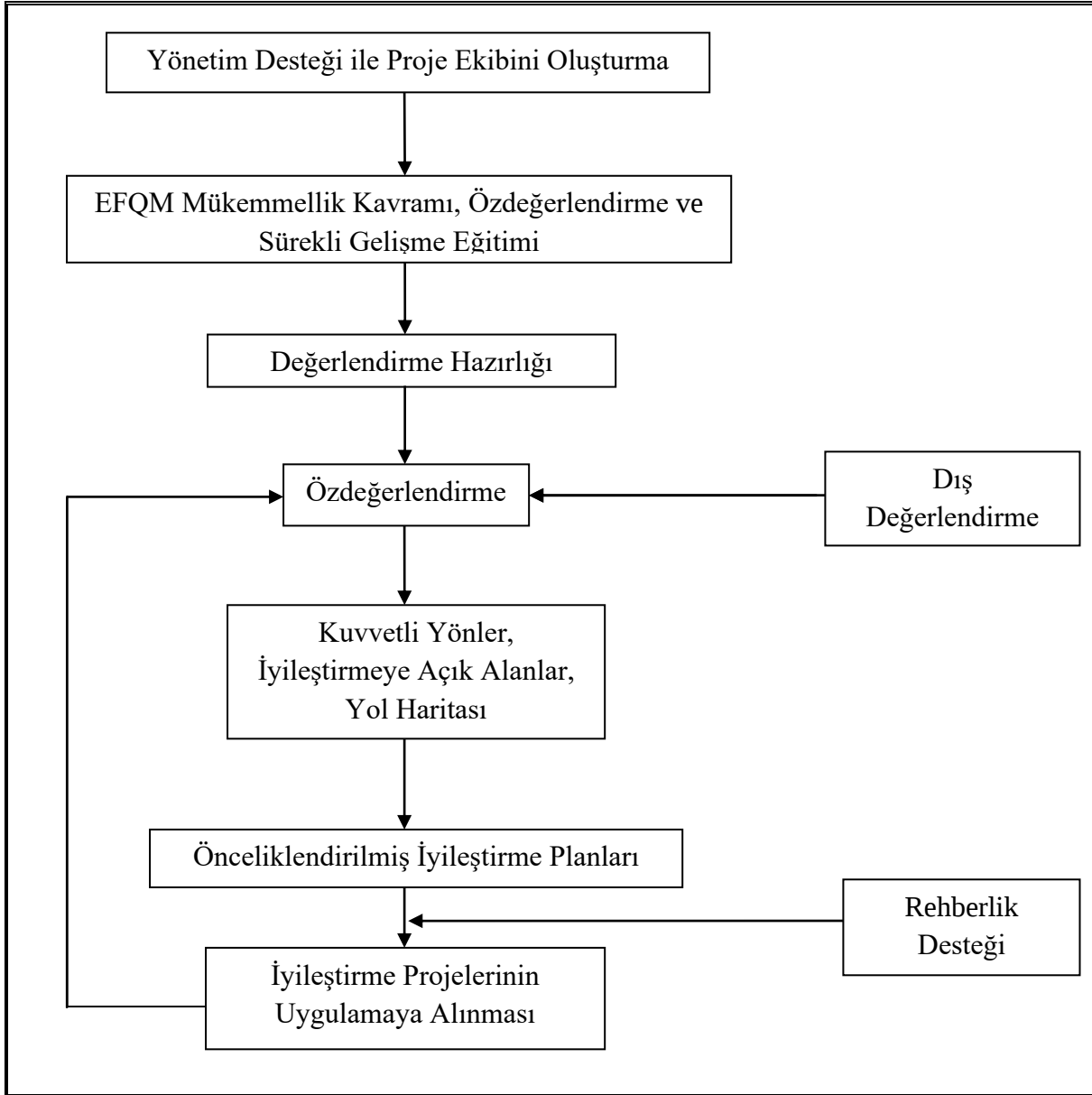
3.13. Özdeğerlendirme

Özdeğerlendirme; EFQM Mükemmellik Modelinin en önemli unsurlarından olup işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemesi, değişim ve gelişimin takip edilmesi, iyi uygulamaların belirlenmesi ve diğer işletmelerle kıyas yapabilme olanağı sağlamaktadır. Politikaların ve amaçların üst yönetimce belirlenmesi nedeniyle liderlerin doğru hedefler tespit edebilmesi ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini ortaya koyabilmesi için özdeğerlendirme önem arz etmektedir (Kanji ve Moura, 2001; Zink ve Schmidt, 1998). Özdeğerlendirme işletmenin performansını ortaya koymaktadır (Bassioni, Price ve Hassan, 2004). İşletmelere güçlü ve zayıf yanlarını belirleyebilmeleri, planlanan amaçlara ulaşma düzeylerini tespit etmelerini sağlar (Ritchie ve Dale, 2000). Özdeğerlendirme ile kuruluş/işletme öncelikle mevcut durum ortaya konur daha sonra erişilmek istenilen sürdürülebilir mükemmellik ve amaçlara ne kadar ulaşılabilirdiği tespit edilir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara/işletmelere öz değerlendirme yoluyla mükemmelliğe yolunun neresinde olduğunu gösteren stratejik açıdan önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Bu amaçla kuruluşun/işletmenin iyileştirmeye açık alanlarını tespit edebilmelerini sağlayarak çözümler üretebilmeleri konusunda yardım eder (“EFQM Mükemmellik Modeli Değerlendirme”, 2020).

3.13.1. EFQM mükemmellik modeli ile değerlendirme

Model değerlendirilen kuruluşun/işletmenin kendi şartları içinde uygulanır. İşletmenin faaliyetlerine ilişkin detaylar belirlemek için RADAR ve EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri uygulanır. Modelde yer alan 7 kriter kuruluşun/işletmenin neler yaptığını, faaliyetlerini ortaya koyar, RADAR ile kuruluşun/işletmenin neleri başardığı, hangi amaçlara ulaştığını tespit eder. Mükemmellik kültürüne ilişkin olgunluğu ve ana temaları tanımlamak için temel kavramlar kullanılır. Böylece temel kavramların

kuruluşun/işletmenin üzerindeki etkisi belirlenir (“EFQM Mükemmellik Modeli Değerlendirme”, 2020).



Şekil 3.9. EFQM Mükemmellik Modeli ile değerlendirme süreci (KalDer EQFM Mükemmellik Modeli Eğitim Kataloğu, 2020: 9).

Öz değerlendirme süreci ile işletmeler, EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri çerçevesinde güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etmektedirler. Girdiler ve sonuçlar olmak üzere iki kısım EFQM Mükemmellik Modelini oluşturmaktadır. Sonuçlar bölümünde bulunan 2 kriter işletmenin amacını belirlerken, girdiler bölümünde yer alan 5 kriter ise sonuçlara ulaşmayı sağlayacak bütünsel süreci ortaya koymaktadır. Özdeğerlendirme süreci işletmelerin; iyileştirmeye açık alanların tespiti, kuvvetli yönleri,

mükemmelliğin anlamı, işletmelerin mükemmellik yolculuğunda hangi aşamaya ulaşıldığı, nelerin yapılması gerektiği, rakipleri ile kıyaslandığındaki durumu, kaynaklarını hangi alanlara tahsis etmesi gerektiği konularında rehberlik eder (“EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020).

3.13.2. RADAR

RADAR bir kuruluş/işletmenin performansını yapısal bir yaklaşımla değerlendirme imkanı verir. Değişimin yönlendirilmesine, iyileştirme projelerinin yönetilmesine katkı sağlar. RADAR kullanılarak kuruluşun kurumsal mükemmelliğin değerlendirebilmesine imkan vermektedir (EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020, 7-8). RADAR değerlendirme amacıyla kullanılan bir puanlama yöntemidir. RADAR dört boyuttan oluşmaktadır: Sonuçlar (**R**esults), Yaklaşım (**A**pproach), Yayılım (**D**eployment), Değerlendirme (**A**ssessment), Gözden Geçirme (**R**evue). (“EFQM”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020; “EFQM RADAR”, 2020; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020, 3-4).



Şekil 3.10. RADAR (EFQM Framework Innovation Agencies, 2012: 34; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020, 10; KalDer Eğitim Kataloğu, 2020: 12)

Model gerçekleşen iyileştirmeyi değerlendirmek için kullanılabilecek somut ve soyut ölçüler sağlamaktadır. Böylece yönetimi için sistem oluşturarak mükemmel sonuçlara girdileri kullanarak nasıl ulaşılabileceğinin yapısını göstermektedir (Wongrassamee, Simmons ve Gardiner, 2003). RADAR bir kuruluşun daha iyi yönetilmesi, güçlü yönlerinin, iyileştirme fırsatlarının tespit edilmesi olanağını sağlar. RADAR bütünsel bir bakış açısıyla kuruluşun gerçekleştirmeyi amaçladığı sonuçları (Results) belirlemek, mevcut ve geleceğe yönelik sonuçlara ulaşılabilmesini sağlayacak yaklaşımlara (Approaches) sahip olmak, yaklaşımları uygun şekilde yayma (Deploy) ve yayılmış yaklaşımları öğrenme, geliştirme amacıyla değerlendirme ve iyileştirmeye (Assess and Refine) odaklanmasını gerektirir. RADAR ölçme matrisi olup puanlama yapmakta ve hedef belirlemeye yardımcı olmakta, sonuçlara ulaşamadı ise niçin ulaşamadığını öğrenmeye ve nasıl ulaşılabileceği konusunda yardımcı olmaktadır. RADAR, girdiler için RADAR ve sonuçlar için RADAR olarak 2 farklı biçimde uygulanmaktadır. Sonuç kriterleri 2'li olup ne elde edildiğini incelemektedir. a'lar algılama, b'ler performans sonuçlarını ifade etmektedir (EFQM Brochure, 2020: 25-32). RADAR boyutları şunlardır:

Sonuçlar: Kuruluşun/işletmenin neler elde ettiğini ortaya koyar. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluştaki/işletmede sonuçlar; pozitif yönelimleri yada sürekli iyi bir performansı ortaya koymalı, hedefler gerçekçi ve erişilebilir olmalı, diğer kuruluşlar/işletmeler ile kıyaslandığında performans daha yüksek düzeyde olmalıdır. Bütün bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Ayrıca sonuçlar ilgili alanları, faaliyetleri içermelidir.

Yaklaşım: kuruluşun/işletmenin ne yapmayı amaçladığını ve bu amaca ilişkin nedenlerini kapsar. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluştaki/işletmede yaklaşımın sağlam temelli olması gerekmektedir. Yaklaşım iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş, paydaşların ihtiyaçları yönünde bütünleşmiş olmalıdır. Kuruluşun/işletmenin politika ve stratejisi ile uyum içinde ve mümkün olduğu kadar diğer yaklaşımlarla ilişkili olması sağlanmalıdır.

Yayılmı: Kuruluşun/işletmenin yaklaşımını gerçekleştirmek amacıyla neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluştaki/işletmede ilgili alanlarda sistematik olarak yaklaşımın uygulanması sağlanmalıdır.

Değerlendirme ve gözden geçirme: Bir kuruluşun/işletmenin yaklaşımını aynı zamanda yaklaşımının yayılımını değerlendirmek amacıyla neler yaptığını kapsar. Mükemmelliğe

ulaşmış bir kuruluştaki/işletmede, düzenli bir şekilde yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Bu iki faaliyetten elde edilen bilgiler doğrultusunda iyileştirme çalışmalarının tespit edilmesi, önceliklerin belirlenmesi, iyileştirmenin planlanması ve uygulaması için kullanılması beklenmektedir (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020; EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020, 10-12; EFQM Brochure, 2020: 29). Aşağıdaki çizelge 3.1.’de RADAR boyutları ve unsurları yer almaktadır.

Girdi kriterleri için RADAR

Girdiler değerlendirme tablosu beş girdi kriteri (liderlik, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler ürünler ve hizmetler) içindeki yaklaşımların analizini desteklemek için kullanılır.

Girdiler değerlendirme tablosunun uygulanması: Elde edilen bütün verilere dayanarak girdi RADAR kabul edilen yaklaşımlar bütününe uygulanır. RADAR kuruluştan/işletmeden beklenen çıktılara ilgili alanları kapsar. Toplam puan, yaklaşımın sağlam temelliliğine verilen puandan fazla olmamalıdır.

Çizelge 3.1. RADAR girdiler değerlendirme tablosu (EFQM Tanıtım Kitapçığı, 2020: 10)

RADAR Girdilerin Değerlendirmesi		
Boyutlar	Unsurlar	Tanım
Yaklaşım	Sağlam Temelli	Süreçleri esas alan, paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve paylaşılan bir temele dayanır.
	Bütünleşik	Stratejileri destekleyerek diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilir.
Yayılım	Uygulama	Yaklaşımlar zamanında ve ilgili alanlarda uygulanır.
	Yapısallık	Esnekliği, kurumsal çevikliği destekler Uygulama yapısal olarak gerçekleştirilir,.
Değerlendirme ve İyileştirme	Ölçme	Yaklaşımların ve yayılımın etkililiği ve verimliliği düzenli olarak ölçülür.
	Öğrenme ve Özgünlük	İyileştirme veya yenileşme fırsatlarının oluşturulması için öğrenme ve özgünlük faaliyetleri kullanılır.
	İyileştirme ve Yenileşme	Ölçme, öğrenme ve özgünlük faaliyetlerinin sonuçları; iyileştirmelerin ve yenileşmenin değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve uygulaması amacıyla kullanılır.

Sonuçlar için RADAR

Sonuçlar değerlendirme tablosu müşteriler, çalışanlar, toplum, iş ile ilgili sonuçlar olmak üzere dört sonuç kriteri içinde yer alan sonuçların analizinde kullanılır.

Sonuçlar değerlendirme tablosunun uygulanması: Elde edilen bütün verilere dayanarak, sonuçlar RADAR'ı sonuçların bütününe uygulanır. RADAR kuruluştan/işletmeden beklenen çıktılarla ilgili alanları kapsar. Toplam puan eldeki sonuçların “Kapsam ve ilgi” için verilen puanından fazla olmamalıdır.

Çizelge 3.2. RADAR sonuçların değerlendirilmesi tablosu (EFQM Tanıtım Kitapçığı, 2020: 10)

RADAR Sonuçların Değerlendirilmesi		
Boyutlar	Unsurlar	Tanım
İlgi ve Uygunluk	Kapsam ve İlgi	Temel sonuçları da içine alan kapsamlı, tutarlı sonuçlar tanımlanmıştır. Bu sonuçlar kuruluşun stratejileri, amaçları ve ilgili paydaşların beklenti ve gereksinimlerine yönelik performansı gösterir.
	Bütünsellik	Sonuçlar, güvenilir, doğru ve zamanında gerçekleşmiştir.
	Kırılım	Sonuçlar uygun biçimde kırımlandırılarak anlamlı değerlendirmeler yapabilmek amacıyla kullanılır.
Performans	Eğilimler	En az 3 yıllık olumlu eğilimler bulunmaktadır ve/veya iyi performans devam ettirilir.
	Hedefler	Stratejik amaçlar yönünde temel sonuçlara uygun hedefler belirlenir ve bu hedeflere erişilir.
	Karşılaştırmalar	Temel sonuçlara ulaşmak amacıyla stratejik hedefler ile uyumlu dış sonuçlar ile karşılaştırmalar bulunmaktadır. Sonuçlar karşılaştırma verilerine göre daha iyi durumdadır.
	Güven	Belirlenmiş sebep-sonuç ilişkilerine bağlı olarak performans seviyelerinin gelecekte de sürdürüleceğine dair güven verir.

3.13.3. EFQM mükemmellik modelinde puanlama ve kriter ağırlıkları



Şekil 3.11. EFQM Mükemmellik Modelinde puanlama ve kriter ağırlıkları (EFQM Brochure, 2020: 31)

RADAR değerlendirme ve yönetim aracı; EFQM Mükemmellik Ödülüne başvuruda bulunan kuruluşları/işletmeleri puanlamak, özdeğerlendirme yapan kuruluşların/işletmelerin kendilerini puanlayarak, puanlarını diğer kuruluşlarla/işletmelerle kıyas yapabilmek ve diğer amaçlarla da kullanılmaktadır. Bir kuruluşun/işletmenin zaman içinde performansı iyileştikçe modeldeki puanı yükselmektedir. Mevcut puanların %50'si girdiler, %50'side sonuçlara dağıtılarak kuruluşun/işletmenin performansını gelecekte de devam ettirebilmesine yardımcı olmaktadır. RADAR değerlendirme tablosunu kullanılarak puanlama yapılırken; verilen puanı hesaplamak için 7 kriter için ayrı bir ağırlık katsayısı

kullanılmaktadır. Bu ağırlıklar EFQM tarafından düzenli olarak gözden geçirilmekte ve değerlendirilmektedir, kriter ağırlık katsayıları alt kriterlere eşit olarak dağıtılmıştır.

Puanlama RADAR tablosunun boyutları ve unsurları göz önüne alınarak yapılmaktadır her bir alt kriter için 100 üzerinden puan verilmektedir. Daha sonra bu puanlar söz konusu kriterin puanını hesaplamak için toplanır. Toplam puanlama 100 üzerinden verilen bu puanların puan özet tablosunun ilgili bölümlerine yerleştirilerek 1000 üzerinden hesaplanarak elde edilmektedir (Kalder EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 21: EFQM Brochure, 2020: 25-32). EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşlar/işletmeler için mükemmellik aşamaları/olgunluk seviyeleri aşağıda yer alan çizelge 3.3.'te gösterilmiştir.

Çizelge 3.3. Mükemmelliğin aşamaları-olgunluk seviyeleri (Kalder EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 11)

Mükemmelliğin Aşamaları			
Kavram	Başlangıç	İlerleme	Olgunluk
Müşteriler için Katma Değer Yaratma	Müşteri grupları tanımlanır, ilişkiler yürütülür ve memnuniyet ölçülür.	İhtiyaçlar ve beklentiler belirlenir	Müşterilerle devam eden iletişim mevcuttur, potansiyel müşterilerin ve pazarların beklentilerindeki ve ihtiyaçlarındaki değişimleri tahmin için kullanılır.
Sürdürülebilir Gelecek Yaratma	Yönetimsel, yasal, küresel/yerel düzenleyici zorunluluklar anlaşılır ve yerine getirilir.	Kuruluşun yaklaşımları ekonomik, çevresel, sosyal sürdürülebilirliğin amaçlarını destekler.	Sürdürülebilir kurumsal davranış kuruluşun amaç ve stratejisinin parçası olarak temel paydaşlarla paylaşılır.
Kurumsal Yetkinliği Geliştirme	Süreç mevcut yetkinlikleri ve gelecekteki kurumsal ihtiyaçları belirlemek için vardır.	Kurumsal değişimi sağlamak için yapılandırılmış süreç mevcuttur.	Kuruluş değişimi etkin biçimde yönetmek için sadece kendi faaliyetlerinde değil, değer zincirlerinin tüm temel parçalarında, kanıtlanmış performansa sahiptir.

Çizelge 3.3. (devam) Mükemmelliğin aşamaları-olgunluk seviyeleri (Kalder EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 11)

Yaratıcılık ve Yenilişimi Güçlendirme	Yeni fikirler ve yenilikler teşvik edilir.	Yaratıcılık ve yenilişim, verilmiş görev ve sorumluluklarla, yapılandırılmış süreçlerle sürdürülür.	Yaratıcılık ve yenilişime karşı tüm kuruluşta ve topluluklarda sistemli bir yaklaşım vardır.
Vizyoner, Esin veren ve Bütünsel Liderlik	Vizyon ve misyon tanımlanmış, yayılmış ve anlaşılmıştır.	Liderler tüm kuruluşta çalışanlarına rol model olarak ve ortak değerler yoluyla esin vermektedirler.	Ortak ve paylaşılan amaç, vizyon, misyon ve değerler çalışanlara, kuruluşun faaliyetlerine temel oluşturmuştur.
Çeviklikle Yönetmek	Gerçekleştirilmek istenen sonuçlar için gerekli süreçler tanımlanmış, geliştirilmiş, ölçülmüş ve yönetilmiştir.	Karşılaştırmalı veri ve bilgi, pazar için uygun hızla, iyileştirmeyi sürdürmek ve performans geliştirmek için kullanılmaktadır.	Kuruluş gelecekteki başarılarını güvence altına almak için tehditleri etkin biçimde ele alabilmektedir ya da fırsatları kullanmak için öngörülebilir ve zamanında pozisyon alabilir.
Çalışanların Yetenekleriyle Başarmak	Yaklaşımlar, çalışanların katılımını ve yeteneklerini tanımaya fırsat verir.	Çalışanların potansiyeli yüksektir, motive edilmişlerdir ve daha ileriye gitmeye hazırdırlar.	Güven ve yetkilendirme kültürü mevcuttur ve kuruluşun tanınmasını ve imajını geliştirir.
Mükemmel Sonuçları Sürdürme	Kuruluşun stratejik hedefleri temel paydaş gruplarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını temel almıştır.	Dengeli bir dizi sonuçlar, stratejik hedeflerle tutarlı performansları izlemek ve rakiplerle ya da en iyisiyle karşılaştırma yapmak için kullanılır.	Temel paydaşlar, kuruluşun önemli performans düzeylerini sürdürebilmesi için, uygun veriye ve güvene sahiptirler.

3.14. EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik ve Motivasyon

EFQM Mükemmellik Modeline göre liderler; sadece ceolar, işletme müdürleri, üst düzey yöneticiler ve bölüm müdürleri değildir. EFQM Mükemmellik Modelinde “lider” terimi, yönetim ve değişim sürecine katkıda bulunan herkesi temsil etmektedir. Pazara, değişme, yeniliklere uyum ve esneklik becerisi kazanmak için önderlik etme yetkisi işletme genelinde hiyerarşik olarak dağılmıştır. Bir liderin mutlaka yönetici olması gerekli değildir. Liderler net bir vizyona ve iyi iletişim becerisine sahiptir, değişimi, ilhamı ve motivasyonu sağlarlar. Ayrıca içsel ve dışsal bütünlük, sosyal sorumluluk ve etik davranış için rol modelidirler ve çalışanlarının en yüksek etik davranış standartlarını benimsemelerini sağlarlar (“myfirststepwithefqmmodel2010”, par. 1).

EFQM Mükemmellik Modeline göre, mükemmel sonuçlar süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesiyle elde edilir. Mükemmel liderler, vizyon ve misyonu gerçekleştirilmesini sağlayarak geliştirirler. Faaliyetleri ve davranışları ile kurumsal değerleri, sistemleri geliştirirler. Gerekğinde kuruluşun/işletmenin yönünü değiştirebilirler, diğerlerini cesaretlendirirler (“myfirststepwithefqmmodel2010”, par. 1). EFQM Mükemmel Modeli liderleri esnektir, kuruluşun/işletmenin sürekli başarısını sağlamak için zamanında yapılması gerekenlerin öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini sağlarlar. Mükemmel kuruluşların liderleri örnek olan ve sürekli güven aşılayan geleceği şekillendiren liderlerdir.

3.14.1. EFQM Mükemmellik Modeline Göre İşletmede Liderin Görevleri

EFQM mükemmellik modeli işletmelerin/kuruluşların liderliğe yaklaşımını aşağıdaki boyutlarda incelemektedir (Anyamele, 2007):

Vizyon ve misyon oluşturmak: Bir kuruluştaki liderlerin/liderlerin üstlenmesi gereken ilk görev, kuruluşun neden var olduğu ve neyi başarmak istediğini belirlemektir. İşletme için doğru ve uygun vizyon ve misyonu oluşturmak için liderlerin müşterileri, ortakları, faaliyet gösterilen ortamı göz önünde bulundurmaları gerekir. Liderler çalışanları (izleyenleri) vizyon ve misyonu geliştirmeye dahil etmelidir böylece çalışanlar misyon ve vizyonu gerçekleştirirken aidiyet ve bağlılık hissederler (“myfirststepwithefqmmodel2010”, par. 2)

Değerler aşılacak: İşletmede kültürü ve değerleri vizyon, misyon ve hedeflere ulaşmayı sağlamada önemli bir rol oynar. İşletme kültürünün ve değerlerinin çalışanlarca paylaşılmasını sağlamak liderlerin görevidir (“myfirststepwithefqmmmodel2010”, par. 3).

İletişim: Vizyon, misyon, değerleri ve işletme kültürünü pekiştirmek için çalışanlarla iyi ve güçlü iletişim kurulmalıdır böylece işletme çalışanlarının ortak amaçlar etrafında birlikte çalıştığından emin olunabilir. Aynı yönde ilerleyebilmek için strateji ve politikaların çalışanlarla paylaşılması, müşterileri anlamak, mal ve hizmet satışı, tedarikçiler ile anlaşmak ve müzakere etmek, paydaşların işletmeye olan güvenini korumak ve etkileşimde bulunmak için iletişim gereklidir.

İletişim iki yönlü bir süreçtir, doğru şeyleri iletmek ve net mesaj göndermek liderin görevidir. Personel anketlerinden elde edilen verilere göre memnuniyetsizliğin en yaygın nedenlerinden biri liderlerden kaynaklanan zayıf iletişimdir. Ayrıca, iletişim doğru zamanda olmalı ve hedef kitlenin kimler olduğu bilinmelidir. Etkili iletişim kurmak için iletişim kurulan kişilerin anlaşılması ve en uygun iletişim yolunun seçilmesi gerekir (“myfirststepwithefqmmmodel2010”, par. 4).

Değişim ve dönüşümü yönlendirmek: Lider değişimi memnuniyetle karşılamalı, yol göstermeli ve başkalarına rol model olmalıdır, değişimin iç ve dış yönlerini anlayabilmelidir (“myfirststepwithefqmmmodel2010”, par. 5).

3.15. Sağlık İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeline Duyulan Gereksinim

Sağlık işletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının arkasında iki itici güç bulunmaktadır. Bu itici güçlerin görece olarak rolleri farklılık göstermektedir. Birinci güç, sağlık hizmetlerinin artan maliyetidir. Bütün dünyada, sağlık hizmetleri maliyetleri sürekli artmaktadır. Sağlık harcamaları gelişmiş ülkelerde 1970 yılında ulusal gelirin ortalama % 5’i iken, 1997 yılında ulusal gelirin % 8,1’ine yükselmiştir. Maliyetleri yükselten bir faktör de nüfusun yaşlanmasıdır. Doğumdan beklenen yaşam süresindeki artış örneğin 65 yaş ve üzerindeki nüfus yüzdesinin Asya’da 2050 yılına kadar %6’dan %18’e yükselmesi beklenmektedir. Nüfus yapısındaki bu değişimler hastalık yapısında (kronik hastalıklar, beslenme bozuklukları gibi) değişimlere neden olmaktadır bu değişen hastalık yapılarına bağlı olarak da sağlık hizmeti maliyetleri artmaktadır. Yeni teknolojiler de sağlık hizmeti

maliyetlerinin artışında önemli bir unsurdur. Yeni teknoloji, yeni ilaçlar kişi başı sağlık hizmeti maliyetini arttırmaktadır. İkinci güç artan beklentilerdir. Beklentiler siyasi, ekonomik, sosyal üç kaynaktan gelmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki bireyler sağlık konusunda daha fazla harcama yapmaktadırlar. Artan beklentiler hasta bakımı ve tedavisi için daha maliyetli sağlık hizmetlerinin sunulmasına yol açmaktadır. Küresel sosyal gelişmeler, sağlık hizmeti talebini körüklemektedir. Filmler, televizyon, internet ve turizmin etkisiyle insanlar genç ve sağlıklı kalmak istemektedirler. Hasta ve hasta yakınları en son ve en iyi teknolojilerle sunulan sağlık hizmetini ve en yeni ilaçları talep etmektedirler (SB, 2009: 10-16). Bu itici güçler sağlık işletmeleri için çeşitli problemlere neden olduğu gibi aynı zamanda fırsat oluşturmaktadır. Çünkü bu itici güçler genellikle değişim ve yeniliğe yol açmaktadır. Bu nedenle sağlık işletmelerinde liderlik ve motivasyona olan gereksinimi daha çok artmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli sağlık işletmelerinin; organize edilmesi, finansmanının sağlanması sağlık hizmetinin kaliteli bir şekilde sunulabilmesi, finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması, var olan yetersizliklerin giderilmesi ve iyileştirilmesini sağlama yönünde sağlık işletmelerine yön göstermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli sağlık işletmelerine hızla değişen ve dönüşen bir ortamda dinamik bir yapı kazandırmaktadır. Model farklı ülke ve işletme tecrübelerinden faydalanarak sağlık işletmelerine öneriler sunup yardımcı olmaktır. Bu tezde sağlık işletmelerinde ve EFQM Mükemmellik Modeli; liderlik, motivasyon, sağlık işletmeleri ve sağlık işletmelerinin özellikleri, EFQM Mükemmellik Modeli liderlik boyutları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli sağlık işletmelerine; paydaşlarının beklentilerini karşılamada ne ölçüde başarılı olduklarını değerlendirmelerine, sürdürülebilir başarıyı elde etmiş sağlık işletmelerinin özellikleri ve sonuçlarıyla kendilerini karşılaştırabilmelerine imkan vermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli sağlık işletmelerinde; mükemmellik kültürü oluşturma, başarılı uygulamalar ile ilgili bilgi edinme, yenileşmeyi yönlendirme, değişimi yönetme, sonuçları iyileştirme amacıyla kullanabilir ("myfirststepwithefqmmodel2010", par. 1-6; 2020; EFQM Model Brochure, 2020: 1-8).

3.16. Sağlık İşletmeleri ve EFQM Mükemmellik Modeli

Sağlık hizmetleri sunumunun karmaşık, değişken, hata ve belirsizliklere karşı duyarsızlığı, sağlık işletmelerinde uzmanlaşmanın, işlevsel bağımlılığın yüksek olması ekip çalışmasını gerekli kılmaktadır. Sağlık işletmelerindeki çalışan çok farklı meslek gruplarından (doktor, hemşire, tekniker, teknisyen, laboratuvar teknisyeni, temizlik görevlisi, memur vb.) oluşmaktadır. Bu farklı meslek gruplarının bir arada aynı amaç yönünde çalışmasının sağlanması sağlık hizmetinin işlevsel bağımlılığı nedeniyle zordur. Ekip çalışmasının yetersizliği durumlarında teşhis, tanı ve tedavi işlemlerinde gecikme, hizmetin kalitesinin düşmesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Korkmaz, 2015). Bu gibi sorunların önlenmesi ve en aza indirilebilmesi sağlık hizmeti sunan ekibe liderlik edilmesiyle mümkündür. Başarı ekip üyelerinin ekibin amacını ve ekip içindeki rollerini bilmeleri ile mümkündür. Liderlik ekipte bu fonksiyonları yerine getirerek çalışmasını desteklemekte çalışanları motive etmektedir. Bu nedenlerle sağlık işletmelerinde lider yöneticilere ihtiyaç vardır (Özmutaf, Sezgin, Keskin ve Çelikli, 2009).

Bu çalışmanın amacına uygun liderlik tanımı EFQM mükemmellik modeli liderlik tanımıdır. EFQM liderlik modeline göre; “Liderler net bir vizyona ve iyi iletişim becerisine sahiptir, değişimi, ilhamı ve motivasyonu sağlarlar. Ayrıca içsel ve dışsal bütünlük, sosyal sorumluluk ve etik davranış için rol modelidirler ve çalışanlarının en yüksek etik davranış standartlarını benimsemelerini sağlarlar, kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve çalışanları cesaretlendirirler” (“myfirststepwithefqmmmodel2010”, par. 1-6; 2020; EFQM Model Brochure, 2020: 1-8; KalDer EFQM Tanıtım Kitapçığı 2013: 4).

İşletmelerde motivasyonun asıl amacı, çalışanların ve işletme amaçlarının bir araya getirilerek çalışanların işletme amaçları yönünde faaliyetler gösterirken kendileri ve işletme için fayda sağlamalarıdır (Kuşluyan, 1999). EFQM Mükemmellik Modelinin liderlik ve çalışanlar kriterleri; karmaşık yapıda olan sağlık işletmelerinin yönetimi ve sağlık çalışanlarının motivasyonlarının sağlanması için sağlık yöneticilerine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Liderlik değerlendirilmesi en zor kavramlardan birisi olmasına rağmen EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanmasında en büyük öneme sahip olan kriterdir. Liderlik

kriteri Mükemmellik Modelinin girdiler bölümünde yer almakta olup %10 ağırlığa sahiptir. En iyi modelde dahi sistem ve organizasyon yönlendirilmesi liderlik boyutu ile gerçekleştirilebilmektedir. Lider olmadığı sürece amaçlanan sonuçlara ulaşılamaz. Liderler; vizyon, misyon, amaçların anlaşılmasını sağlarlar, örnek olma, yol gösterme, destekleme görevlerini yerine getirmektedir. Liderlik, tüm kuruluş/işletme faaliyetlerinde en kritik faktör olup merkezi bir rol oynamaktadır (Osseo-Asare, Longbottom ve Murphy, 2005).

EFQM Mükemmellik Modeline göre; liderlik; işletmelerin/kuruluşların etkili yönetimi, mali, fiziki kaynakların ve insan kaynaklarının etkili kullanılması ile mümkündür. İşletmenin verimlilik ve etkililiğinin artırılması, misyon ve vizyonun hayata geçirilmesi, amaçların gerçekleştirilmesi, çalışanların motive edilmesi liderliğe bağlıdır. Liderler işletmenin/kuruluşun misyon, vizyon ve amaçlarına bağlı kalmasını sağlar, gerekli durumlarda ise kuruluşun/işletmenin yönünü değiştirebilirler ve çalışanların yeni duruma uyum göstermeleri için cesaretlendirir.

Modele göre liderler; yalnızca CEO'lar olmayıp kuruluşun/işletmenin üst düzey yöneticileri, birim müdürleri de liderdir. Liderlik esnek bir yapı ve hızlı çözümler ortaya konulabilmesi için kuruluştaki/işletmedeki tüm basamaklara yayılmalıdır. EFQM Mükemmellik Modeline göre; müşterilere, performansa, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, çalışanların, politika ve stratejinin, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesiyle elde edilebilir.

Liderlerin temel fonksiyonu, kuruluş/işletme için misyon, vizyon ve değer geliştirmektir. Mükemmel liderler, vizyon ve misyonunu geliştirir ve gerçekleştirilmesini sağlarlar. Liderler müşteriler, paydaşlar, işbirliği yapılan kuruluşlar, toplum temsilcileri ile ilişkilerin yürütülmesi görevlerine yerine getirmektedirler. Liderlik, motivasyon, performans değerlendirme, karar alma, ödüllendirme gibi organizasyonel süreçlerin yönetilmesi ve yönlendirilmesinde ana etkidir. Modelde liderlik girdi kriterleri içinde yer almakta olup dolayısı ile işletmenin/kuruluşun başarılı olması bu kriterle mümkündür.

Liderlik, çalışanların faaliyetlerinin en üst seviyeye çıkarılması, kuruluşun/işletmenin yönünün açıkça belirlenmemiş olması ve tüm paydaşlarla paylaşılması, pazarda saygın bir konum elde edilmesi, tüm faaliyetlerin yapılandırılarak sistemli bir şekilde

kuruluşA/işletmeye yayılarak yürütülmesi fonksiyonlarını da yerine getirmesi nedeniyle önemlidir. Peter Drucker "İyi yöneticiler işleri doğru yaparlar, iyi liderler doğru işleri yaparlar" diyerek liderlerin önemini belirtmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri Drucker'ın ifade ettiği doğru işlerin yapılmasını güvence altına almaktadır.

İşletmelerde her şey devredilebilir fakat liderlik devredilemez çalışanları lider yönetir ve motive eder. Liderlik ve strateji kuruluşun/işletmenin yönünü belirler, yön gösterir. EFQM liderlik kriteri çevre, insan, finansal sürdürülebilirlik için önem arz etmektedir bu üç konuda başarı güven ve esin veren liderlik ile gerçekleştirilebilir ("myfirststepwithefqmmodel2010, par. 1-6; 2020; EFQM Model Brochure, 2020: 1-8; KalDer EFQM Tanıtım Kitapçığı 2013: 4). Günümüzde sağlık işletmelerinin yöneldiği ana hedefler; sürekli artma eğilimi gösteren sağlık hizmeti talebinin karşılanması, kalitenin iyileştirilmesi, etkinliğin artırılması ve verimliliğin sağlanmasıdır. Günümüzün değişen ve hızlanan rekabet dünyasında işletmelerin hedeflerine ulaşılabilmesi kalite modellerinin uygulaması ile mümkündür. EFQM Mükemmellik Modeli sektör yapı ve büyüklüğünden bağımsız olarak kullanılabilir. İşletmelerin sorunlarına yönelik çözüm üretilirken uluslararası bilgi birikiminden, ülke düzeyinde modeli uygulamış ve uygulamakta olan işletmelerin uygulama süreçlerinden ve tecrübelerinden faydalanılarak sağlık işletmelerinin ihtiyaçlarına uygun bir biçimde EFQM Mükemmellik Modelinin teoride ve pratikte hayata geçirilmesi önemlidir.

Günümüzde diğer işletmeler gibi sağlık işletmeleri de değişim ve dönüşüm gösteren bir çevre içinde yer almaktadır. Sağlık işletmelerinde bir kalite modeli uygulamak kalite modelinin teorisini oluşturmaktan ibaret değildir. Sağlık işletmeleri için sağlık bakımı ve hizmet kalitesi en öncelikli konular arasında yer almaktadır. Sağlık işletmeleri sürekli olarak hizmet kalitesini artırmak için çaba göstermektedirler. Sağlık kuruluşlarının amacı; sınırlı tıbbi ekipman ve insan kaynakları ile mümkün olan en yüksek kalitede sağlık hizmetini sunabilmektir (Nabitz, Klazinga ve Walburg, 2000). Hizmet kalitesi sağlanmaya çalışılırken karşılaşılan temel problemlerden biri maliyet yönetimidir. Sağlık işletmelerinde kısıtlı kaynaklarla kaliteli sağlık hizmeti sunumu ve yüksek performansın ortaya konulabilmesindeki zorlukları çözenin bir yolu EFQM Mükemmellik Modelidir. Model kuruluşların/işletmelerin kalite yönetimini yapılandırmak, gözden geçirme ve özdeğerlendirme için rehberlik etmektedir EFQM Mükemmellik Modeli neredeyse tüm Avrupa ülkelerinde hastaneler, sağlık işletmeleri ve rehabilitasyon merkezlerinde yaygın

olarak kullanılmaktadır (Nabitz ve diğeri 2000; Sánchez, Letona, González, García, Darpón ve Garay, 2006).

EFQM Mükemmellik Modeli; sağlık işletmelerinin nasıl faaliyet gösterdiği, geliştirilmeye açık alanları belirleyebilmek, hedefleri tanımlamak, yetersiz performans nedenlerini teşhis edebilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre iyileştirmeler yapılarak performansta gerçek değişiklikleri ortaya koymaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli ile işletmeler/kuruluşlar kapsamlı ve sistematik olarak değerlendirilebilmektedir. Özdeğerlendirme ile işletmenin/kuruluşun faaliyetlerinin ve faaliyet sonuçları analiz edilerek işletmenin/kuruluşun güçlü yönleri ve hangi alanlarda iyileştirmeler yapılabileceği ortaya konmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli işletmeler ve kuruluşlar için en uygun çözümler üretmek amacıyla Avrupa ve dünyadaki kuruluşlardan gelen birikim ve tecrübelerden yararlanılarak sürekli olarak geliştirilmekte ve güncellenmektedir. Bu model ile sağlık işletmelerinin; organize edilmesi, finansman yönetiminin sağlanması, etkili, kaliteli ve verimli sağlık hizmeti sunulması amaçlanmaktadır. Model özdeğerlendirme yoluyla finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması, tüm hizmet basamaklarındaki eksikliklerin ve yetersizliklerin giderilmesi ve iyileştirilmesi yönünde atılacak adımlar konusunda sağlık işletmelerine rehberlik etmektedir.

4. BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE LİDERLİK BOYUTUNUN BELİRLEYİCİLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: EFQM LİDERLİK BOYUTUNUN UYGULANABİLİRLİĞİ ARAŞTIRMASI

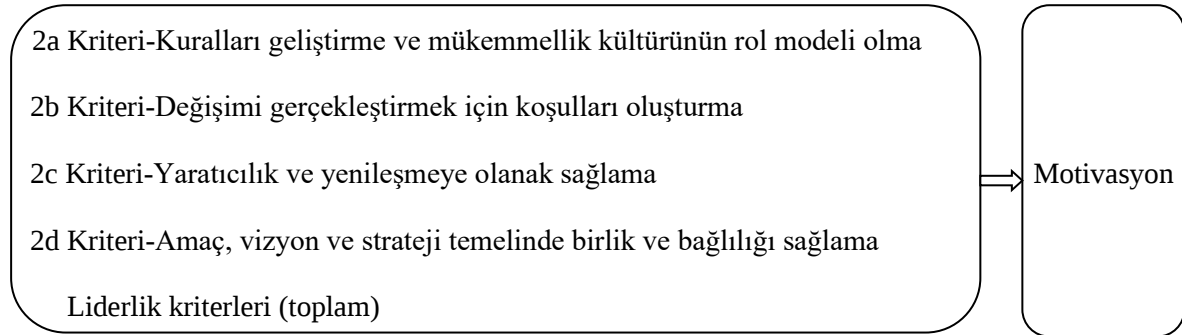
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sağlık işletmeleri; hizmet kalitesi, maliyet, etkinlik, verimlilik gibi faktörlerin etkisi altında insan sağlığı ve hayatına yönelik hizmet veren kuruluşlardır. Sağlık işletmelerinin karmaşık ve dinamik yapısı, çevresel etkiye açık, farklı uzmanlık alanlarında meslek gruplarının bir arada çalışması gibi özellikleri liderliğin sağlık yönetiminde önemini arttırmaktadır. Etkili liderlik sağlık çalışanlarının motivasyon seviyelerini attırarak sağlık çalışanlarının sunmuş oldukları hizmetin kalite, etkinlik ve verimliliğini arttıracaktır. Çalışmanın sağlık işletmeleri yönetici ve liderlerine liderlik ve sağlık çalışanlarının motivasyonu konusunda hangi EFQM liderlik boyutlarının belirleyici olduğu ve bu boyutların nasıl uygulanabileceği hususunda ışık tutması hedeflenmiştir. Sağlık kuruluşlarının en önemli kaynağı olan sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki eden EFQM Mükemmellik Modeli liderlik alt kriterlerinin etki ettiği ve etki düzeyi belirlenerek sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin arttırılabilmesi için hangi alt liderlik kriterlerinde iyileştirmeler yapılabileceği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Dinamik ve güncel bir yönetim anlayışı için EFQM Mükemmellik Modelinin diğer kriterleri gibi, liderlik ve çalışanlar kriterleri de modelin uygulanmakta olduğu kuruluşların geri bildirimleri ve en iyi uygulamalar ile sürekli geliştirilmekte ve güncellenmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli yukarıda bahsedilen kriter ve yaklaşımları ile sağlık işletmelerine yardımcı olabilmekte ve yol göstermektedir. EFQM Mükemmellik Modeli bütünsel bir bakış açısı sağlayacak çerçeveye sahiptir. Modelde yeralan özdeğerlendirme araçlarını kullanarak işletmeler eksikliklerini tespit etmekte ve bu eksiklere göre iyileştirmeler yapabilmektedir. Tezin uygulama kısmında Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli özdeğerleme kriterleri esas alınarak araştırma yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, belirlenen amacı gerçekleştirmek için araştırmanın kapsamını içeren bir model oluşturulmuştur ve araştırma konusunu oluşturan değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini açıklamaktadır. Oluşturulan araştırma modeli aşağıda şekil 4.1’deki gibidir.



Şekil 4.1. Araştırma kapsamında oluşturulan model

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu tez çalışmasının konusunu oluşturan EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri ve bu kriterin sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisini test etmek üzere bazı hipotezler geliştirilmiştir.

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri, çalışan motivasyonunu etkiler.

EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri çalışan motivasyonunu etkiler.

EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının kurumdaki görevine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının iş tecrübmesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

4.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı; demografik sorulardan ve EFQM Mükemmellik Modeli el kitabından uyarlananmış 40 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Toplam 40 maddeden oluşan liderlik ölçeği 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Kodlama 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olup liderlik ölçeği 5’li Likert ölçeği tarzında hazırlanmıştır.

Çizelge 4.1. Çalışmada kullanılan anket önermelerine karşılık gelen EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri

EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik Kriteri Alt Kriterleri		Alt Kriterleri Ölçen Anket Önergeleri
2a	Kuralları geliştirme ve mükemmellik kültürünün rol modeli olma (Kurum kültürüne yön verme ve değerleri güçlendirme)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 40
2b	Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir (Değişimi gerçekleştirmek için koşulları oluşturma)	8, 9, 10, 11, 12
2c	Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar (Yaratıcılık ve yenileşmeye olanak sağlama)	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38
2d	Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür (Amaç, vizyon ve strateji temelinde birlik ve bağlılığı sağlama)	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Motivasyon	Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 39

4.5. Örnek Çapı ve Duyarlılığa Bağlı Olarak Örnek Çapının Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini, Ankara İli Sincan bölgesi kamu hastaneleri sağlık çalışanları (doktor, hemşire, ebe, röntgen teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, klinik destek personeli, hizmetli, şoför, teknisyen gibi) oluşturmaktadır. Ankara ili Sincan bölgesi kamu hastanelerinde çalışan kişi sayısı 1322'dir. Örnekleme ise sağlık çalışanları arasında kolayda örnekleme yöntemi ile seçilenler oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinin nedeni içinde bulunduğumuz dönemin özelliklerinden sebebiyle (covid-19 pandemisi gibi olumsuzlukların yaşanmakta olması) katılımcıların belirli niteliklerine göre ayrıştırılmayarak herkese eşit katılımın verilmek istenmesidir. Anket çalışması 01.11.2020 ile 31.12.2020 tarihleri arasında Ankara İli Sincan bölgesi kamu hastanelerinde gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 4.2. Araştırmanın evreni

Ankara İli Sincan Bölgesi Kamu Hastaneleri Sağlık Çalışanları	Toplam
Doktor, Diş Hekimi	196
Sağlık Personeli	455
Klinik Destek Personeli	461
Diğer Sağlık Personeli	210
Genel Toplam	1322

Seçilecek örnekteki birim sayısı, güven düzeyi, duyarlılık birbirleriyle ilişkili değerlerdir. Yığındaki birim sayısına bağlı olarak istenen seviyede duyarlılığı, güvenilirliği sağlayan örnek çapının formülü şöyledir.

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2} \quad (1)$$

N yığındaki birim sayısını, d duyarlılığı, z istenilen güvenilirlik düzeyini sağlayacak standart normal dağılımdaki kritik değeri, s ise standart sapmayı ifade etmektedir. Örneklemme çalışması yığındaki oran üzerine ise varyans

$s^2 = p.q$ ($q=1-p$) olması nedeniyle formül $n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq}$ (2) şeklinde gösterilir. (Yamane, 2001: 94-95). Yukarıda (2) ile ifade edilen formül ile seçilecek örneklem sayısı elde edilir.

Araştırmanın evrenini Ankara Sincan bölgesi kamu hastaneleri çalışanları oluşturmaktadır. Hastane yetkililerinden alınan bilgiye göre araştırma kapsamına dahil edilen çalışan sayısının 1322 kişi olduğu tespit edilmiştir. Araştırman kısıtları ve çerçevesi incelendiğinde örneklem çapı %7,5 duyarlılık ve %95 güvenirlilikte olması uygun bulunmuştur. Bunun sonucunda örnek çapı 152 kişi olarak belirlenmiştir. Uygulama aşamasında 178 kişiye anket uygulanarak çalışma tamamlanmıştır.

4.6. Varsayımlar

Araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu ve EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri ve motivasyonla ilgili soruların uygun ölçme araçları olduğu varsayılmıştır. Sağlık çalışanlarının kendilerine sorulan sorulara içten bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren bireylerden elde edilen veriler doğru, geçerli ve güvenilirlerdir. Araştırmaya dahil olan sağlık çalışanı sayısının evreni temsil edecek düzeyde olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın varsayımlarının başında, çalışma için seçilen örneklem evreni temsil yeterliliğine sahip olacağı gelmektedir.

4.7. Sınırlılıklar

Sağlık çalışanları üzerinde yapılmış olan bu çalışmanın kapsamı, Ankara İli Sincan bölgesi kamu hastaneleri ile sınırlı tutulması araştırmanın sınırlılıklarından olup araştırma sonuçları diğer hastanelere genellenemez. Bu araştırma Ankara Sincan bölgesi kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları arasından kolayda örneklem yöntemiyle seçilenlerden alınan cevaplarla sınırlıdır. Araştırmanın genelleştirilebilmesi ve dışsal geçerliliğini arttırmak için araştırma modelinin farklı hastanelerde, ağız ve diş sağlığı

merkezlerinde diğ er özel ve kamu sağlık çalışanlarına uygulanarak sınanması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmanın sonuçları ile diğ er kamu ve özel sağlık sektörlerinde EFQM liderlik boyutlarının sağlık çalışanları tarafından algılanmasından elde edilen sonuçlarını karşılaştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca sağlık sektöründe çok farklı meslek grupları ve uzmanlık alanları bulunmaktadır. Bu çalışmanın bütün sağlık meslek gruplarını ve sağlık uzmanlıkları alanlarını kapsayamaması kısıtlılık oluşturmuştur. Sağlık işletmelerinde çalışan bütün sağlık meslek mensuplarının ve sağlık uzmanlık alanları çalışanlarının katılımcı olarak dahil edileceği çalışmaların yapılması sağlık işletmelerinde EFQM liderlik kriterlerini ve bu kriterlerin sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etki seviyelerini değerlendirmek açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın evrenini Ankara İli Sincan bölgesi kamu hastaneleri oluşturmuştur. Dolayısıyla çalışmanın bulguları bu kapsamda değerlendirilebilmiştir. Çalışmanın genellenebilirliğini artırmak için kamu ve özel sağlık işletmelerinde çalışanlara uygulanması önerilmektedir. Farklı sektör yapılarında EFQM liderlik kriterlerinin belirlenmesi ve çalışan motivasyonuna etkisinin araştırılarak sonuçlarının karşılaştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, benzer çalışmaların farklı kültürlerde yapılmasının herhangi bir topluma özgü kültürel değer ve normların çalışan bireyler üzerinde etkisinin de değerlendirilmesini sağlayacaktır. Anket uygulamaları sırasında sağlık hizmetinin yoğun ve stresli iş temposu ve covid-19 pandemi tedbirleri ve zaman kısıtlılığı nedeniyle anketin uygulanmasında sıkıntılar yaşanmıştır. Araştırma elde edilen veriler kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlandırılmıştır. Araştırma, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olabileceği düşünülen EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Cronbach's alpha katsayısı, pearson kolerasyon katsayısı, regresyon analizi (doğrusal regresyon), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), Student-t Testi, Anova Testi, yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma, elde edilen veriler sonucunda kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlandırılmıştır.

Araştırma sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olabileceği düşünülen EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri ile sınırlıdır. Araştırma sağlık çalışanlarının görüşleri, kişisel bilgileri, EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri, veri toplama

aşamasındaki literatür taraması ve motivasyonla ilgili sorularla sınırlıdır. Bununla birlikte bu tez çalışması sırasında yaşanan güçlükler öğrenme ve gelişim fırsatı oluşturmuştur.

4.8. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırmada verilerin analizinde aşağıdaki yöntemler kullanılmıştır.

4.8.1. Ölçek Maddelerinin Temel Güvenirlik Analizi: Cronbach's Alpha Katsayısı

Cronbach alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlığının (homojenliğinin) maddeler arası korelasyon katsayılarına bağlı bir ölçüsüdür. Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek ise “bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini içeren maddelerden oluştuğu veya tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” şeklinde yorumlanır. Alfa katsayısının yorumu aşağıdaki yer almaktadır (Alpar, 2013).

Çizelge 4.3. Cronbach's alpha katsayısının değer aralığı ve yorumları

Alfa katsayısı	Yorumu
0,80 – 1,00	Geliştirilen ölçek/test yüksek güvenirliliğe sahiptir.
0,60 – 0,79	Geliştirilen test oldukça güvenilirlerdir.
0,40 – 0,59	Geliştirilen güvenirliliği düşüktür.
0,00 – 0,39	Geliştirilen test güvenilir değildir.

(Alpar, 2011: 876)

4.8.2. Pearson Korelasyon Katsayısı

İki değişken arasındaki lineer ilişkinin ölçüsüdür. İki değişkenin her ikisinde de değişim aynı yönlü ise korelasyon pozitifdir. Değişkenlerden azalırken diğeri artıyorsa korelasyon negatiftir. İki değişken arasında lineer ilişki bulunmuyorsa korelasyon sıfırdır. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında değer alır. Korelasyon katsayısının +1 olması durumunda iki değişken arasında pozitif yönlü tam ilişki, -1 olması durumunda ise negatif yönlü tam ilişki vardır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak büyük çıkması (1'e yaklaşması) lineer

ilişkinin güçlü olduğunu gösterir. Aynı şekilde sıfıra yaklaşması da zayıf lineer ilişki olduğunu göstermektedir.

1. İşaretine göre: Pozitif korelasyon değişkenlerin aynı yönde değiştiğini, negatif korelasyon ise değişkenlerin ters yönde değiştiğini ifade eder.
2. Mutlak değerine göre: 0'a yakın değerler ilişkinin zayıf olduğunu, 1'e yakın değerler ilişkinin güçlü olduğunu ifade eder.

Student-t testi ile pearson korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenir.

4.8.3. Regresyon Analizi (Doğrusal Regresyon)

Regresyon analizi aracılığıyla bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin modeli ortaya çıkarılarak tahmin yapılır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki modelin fonksiyonu lineer ise modele doğrusal regresyon modeli adı verilir. ANOVA (F) testi regresyon modelinin anlamlılığı ortaya koyar. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olması, ortaya konulan regresyon fonksiyonunun hem bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklama hem de regresyon fonksiyonu aracılığıyla tahmin yapma açısından istatistiksel olarak uygun olduğu anlamına gelir.

Regresyon analizinde, bağımsız değişkeninin, bağımlı değişkendeki değişkenli açıklama yüzdesi düzeltilmiş belirleme (düzeltilmiş R-kare) katsayısı ile ifade edilir. Korelasyon katsayısının (çok değişkenli regresyonda çoklu korelasyon katsayısı) karesine belirleme katsayısı, belirleme katsayısının modeldeki bağımsız değişken sayısı ve veri sayısına bağlı olarak yeniden hesaplanmış değerine de düzeltilmiş belirleme katsayısı (düzeltilmiş R-kare) denir. Düzeltilmiş R-kare değerinin yüksek olması modelin istatistiksel açıdan öneminin de yüksek olması anlamına gelmektedir. Bu özelliğinden dolayı düzeltilmiş R-kare katsayısı farklı bağımsız değişkenlere sahip modeller arasında karşılaştırma yapmak amacıyla da kullanılır.

Regresyon modelinde student-t testi ile değişkenlerin katsayılarının (beta katsayısı) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenir. Bağımsız değişkenin bir tane olduğu modelde beta katsayısının anlamlılığı ile modelin anlamlılığının testi eşdeğerdir. Çok

değişkenli regresyonda ise model anlamlı olmasına karşın modeldeki bazı değişkenlerin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmayabilir. Bunun anlamı sadece katsayısı anlamsız olan değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin önemsiz olduğudur. Gerekirse istatistiksel olarak anlamsız olan değişkenler modelden çıkarılarak model yeniden hesaplanır. Modeldeki değişkenlerin katsayıları (beta katsayıları) korelasyon katsayısına benzer olarak yorumlanır. Katsayısı pozitif olan değişkenin bağımlı değişken üzerinde aynı yönde, katsayısı negatif olan değişkenin bağımlı değişken üzerinde ters yönde etkisi vardır. Regresyon modelinde hesaplanan standart regresyon katsayıları değişkenler standart normal değişkene dönüştürüldüğünde elde edilen regresyon katsayılarını ifade eder. Standart regresyon katsayıları birimsiz (değişkenlerin ölçüldüğü ölçme biriminden bağımsız) olduğundan bazı durumlarda yorumlama kolaylığı sağlar. Çok değişkenli regresyonda student-t istatistiğinin mutlak değerine bakılarak hangi değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha fazla etkili olduğuna karar verilir. Mutlak değer açısından büyük student-t istatistiğine sahip olan değişkenin etkisinin (öneminin) daha yüksek olduğunu ifade eder.

4.8.4. Student-t Testi

Student-t, aşağıdaki hipotezlerin test edilmesinde kullanılan parametrik test yöntemidir.

- i. Bir grubun ortalamasının herhangi bir değerden farklı olup olmadığının testi
- ii. Bağımsız iki grubun ortalamalarının farklı olup olmadığının testi
- iii. Bağımlı iki grubun ortalamalarının farklı olup olmadığının testi

4.8.5. Anova Testi

Birbirinden bağımsız k tane ($k > 2$) gruptan en az birisinin ortalamasının diğerlerinden farklı olup olmadığını inceleyen parametrik bir test yöntemidir.

4.8.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bu analiz, ölçeklerin geliştirilmesine ve ölçek modelinin geçerliliğinin analiz edilerek analiz ve yorumu yapılmasını imkan veren bir yöntemdir. Yöntem ölçeğin teorik alt

yapısına göre önceden belirlenen model aracılığıyla verilerin ve ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini ölçmeyi sağlamaktadır. Çok sayıda gözlenen ve ölçülen değişkenlerin ait olduğu gizil (örtük) değişkenin yapısal olarak analiz edilmesinde doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılır.

DFA’da birinci aşama modelin belirlenmesidir. Modelin belirlenmesi aşamasında örtük ve ölçülen değişkenlerin sayısı, örtük değişkenler arasındaki ilişki araştırmanın teorik bilgileriyle belirlenir. İkinci aşama belirlenen modele uygun olarak, grafiksel model tanımlanır. Bu tanımlama görsel bir aşama olarak görünmesine rağmen aslında parametrelerin tahmini bu grafiksel model ile yapılır. Grafiksel model vasıtasıyla ölçek modelinin parametrelerinin tahmini yapılır. Üçüncü aşama uyum iyiliği testlerinin kabul edilebilir kritik değerler dışında olması halinde, teorik modele bağlı kalmak şartıyla modelde yapılacak değişiklikleri içerir ve daha çok değişkenler arasındaki korelasyonların modele dahil edilmesidir.

Her istatistiksel sonuç çıkarım yönteminde olduğu gibi, doğrulayıcı faktör analizinde de modelin uyum iyiliğinin testi uygulanır. Uyum iyiliği için geliştirilmiş çok sayıda test istatistikleri bulunmaktadır. Ki-kare istatistiği modelin uyum iyiliğinin en önemli ölçütüdür. Modeldeki veri ve parametre sayısına bağlı olarak ki-kare istatistiği yüksek değerler alabilmektedir. Bu zayıf yönü nedeniyle ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı kritik değer olarak kullanılır. Doğrulayıcı faktör analizinde, χ^2/sd ’nin kriter olarak kullanılmasına ilişkin genel olarak görüş birliğine ulaşılmıştır. Ancak diğer uyum testleri kullanımı konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Genel olarak kullanılan bir diğer uyum iyiliği ölçütü RMSEA değeridir. Analiz edilen modelde, χ^2/sd değeri 2 den küçük ise mükemmel uyum iyiliği, 2 ile 5 arasında ise kabul edilebilir uyum iyiliği mevcuttur denir. Yine modelde RMSEA değeri 0,05’den küçük ise mükemmel uyum iyiliği, 0,05 ile 0,10 arasında ise kabul edilebilir uyum iyiliği mevcuttur denir. Yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği istatistiklerinden dördü bu çalışmada kullanılmıştır (bkz çizelge 4.4.).

Çizelge 4.4. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

İndeks	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabuledilebilir Uyum Değerleri
χ^2/df	<2	<5
GFI	>0,95	>0,90
CFI	>0,95	>0,90
TLI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,10

(Çetin ve İlhan, 2014)

4.9. Analiz ve Bulgular, Araştırma Bulguları

4.9.1. Frekans Tabloları

Çizelge 4.5. Ankete katılan sağlık çalışanlarının demografik değişkenlere göre frekans dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	72	40,4
Erkek	106	59,6
Toplam	178	100,0
Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	150	84,3
Bekar	28	15,7
Toplam	178	100,0
Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde
İlköğretim	5	2,8
Lise	21	11,8
Üniversite	102	57,3
Lisansüstü	50	28,1
Toplam	178	100,0

Çizelge 4.5. (devam) Ankete katılan sağlık çalışanlarının demografik değişkenlere göre frekans dağılımları

Kurumunuzdaki Göreviniz	Sayı	Yüzde
Doktor	24	13,5
Yardımcı Sağlık Personeli	88	49,4
Klinik Destek Personeli	10	5,6
Diğer Sağlık Personeli	56	31,5
Toplam	178	100,0
Yaş Grupları	Sayı	Yüzde
21-30 Yaş	17	9,6
31-40 Yaş	59	33,1
41-50 Yaş	84	47,2
51-60 Yaş	18	10,1
Toplam	178	100,0
İş Tecrübesi	Sayı	Yüzde
0-5 Yıl	10	5,6
6-10 Yıl	25	14,0
11-15 Yıl	27	15,2
16-20 Yıl	40	22,5
21 Yıl ve Üstü	76	42,7
Toplam	178	100,0

Ankete katılan sağlık çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kurumundaki görev, yaş ve iş tecrübesine göre frekans dağılımları çizelge 4.5.'te yer almaktadır. Çalışma bulgularına göre kadın katılımcıların oranı %40,4 ve erkek katılımcıların oranı %59,6 olarak tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre

katılımcıların %84,3'ü evli ve %15,7'si bekardır. Bulgulara göre katılımcıların %2,8'inin ilköğretim, %11,8'inin lise, %57,3'ünün üniversite ve %28,1'inin lisansüstü eğitime sahiptir. Bulgulara göre katılımcıların %13,5'inin doktor, %49,4'ünün yardımcı sağlık personeli, %5,6'sının klinik destek personeli ve %31,5'inin diğer sağlık personeli olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre en büyük yığılma %47,2 ile 41-50 yaş grubunda ve en az yığılma ise %9,6 ile 21-30 yaş grubundadır. Çalışma bulgularına göre katılan sağlık çalışanlarının %5,6'sının 0-5 yıl, %14'nün 6-10 yıl, %15,2'sinin 11-15 yıl, %22,5'inin 16-20 yıl ve %42,7'sinin 21 yıl ve üstü iş tecrübesine sahiptir.

4.9.2. Ölçek İstatistikleri

Çizelge 4.6. EFQM liderlik ölçeği maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
S1_a1	2,8764	1,43263
S2_a2	2,7697	1,57587
S3_a3	2,6910	1,48058
S4_a4	2,8258	1,48743
S5_a5	3,0281	1,43180
S6_a6	3,0449	1,51758
S7_a7	2,7753	1,44389
S8_b1	2,7640	1,46925
S9_b2	2,9213	1,49745
S10_b3	3,6854	1,31136
S11_b4	3,1124	1,31860
S12_b5	2,7360	1,50815
S13_d1	2,8202	1,46955
S14_d2	2,6629	1,49155

Çizelge 4.6. (devam) EFQM liderlik ölçeği maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri

S15_d3	3,1573	1,34374
S16_d4	2,9719	1,36307
S17_d5	2,8652	1,41574
S18_d6	2,9157	1,38134
S19_d7	3,0112	1,29313
S20_d8	3,2584	1,37802
S30_c1	2,8483	1,43583
S31_c2	2,9494	1,38708
S32_c3	2,9775	1,31465
S33_c4	2,7865	1,36520
S34_c5	2,7697	1,40531
S35_c6	2,8539	1,40258
S36_c7	2,7921	1,39675
S37_c8	2,7978	1,34189
S38_c9	2,7753	1,37986
S40_a8	3,0955	1,41297
Liderlik Genel Ortalama	2,9180	1,19222

EFQM liderlik ölçeği maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri çizelge 4.6.’da verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (2,9180), EFQM liderlik ölçeğinin ortalamasının “ortanın üzerinde” olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük ortalamanın S3_a3 (2,6910) maddesinde (Yönetim, bireysel motivasyonu destekleyen örgütsel iklim oluşturmaktadır) olduğu ve en yüksek ortalamanın da S10_b3 (3,6854) maddesinde (Yönetim, kurumda olmadıkları zaman vekâlet edebileceklerin bulunmasını temin etmektedir) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.7. EFQM liderlik ölçeği, 2a (Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme) alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
S1_a1	2,8764	1,43263
S2_a2	2,7697	1,57587
S3_a3	2,6910	1,48058
S4_a4	2,8258	1,48743
S5_a5	3,0281	1,43180
S6_a6	3,0449	1,51758
S7_a7	2,7753	1,44389
S40_a8	3,0955	1,41297
Liderlik 2a Kriteri (Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme) Ortalama	2,8883	1,29968

EFQM liderlik ölçeği, 2a “Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme” alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri çizelge 4.7.’de verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (2,8883), EFQM liderlik ölçeği, “Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme” alt kriteri maddelerinin ortalamasının “ortanın üzerinde” olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük ortalamanın S3_a3 (2,6910) maddesinde (Yönetim, bireysel motivasyonu destekleyen örgütsel iklim oluşturmaktadır) olduğu ve en yüksek oranın da S40_a8 (3,0955) maddesinde (Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta bütün çalışanlara aktarılmaktadır) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.8. EFQM liderlik ölçeği, 2b (Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma) alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
S8_b1	2,7640	1,46925
S9_b2	2,9213	1,49745
S10_b3	3,6854	1,31136
S11_b4	3,1124	1,31860
S12_b5	2,7360	1,50815
Liderlik 2b Kriteri (Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma) Ortalama	3,0438	1,24187

EFQM liderlik ölçeği, 2b “Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma” alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri çizelge 4.8.’de verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (3,0438), EFQM liderlik ölçeği, “Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma” alt kriteri maddelerinin ortalamasının “ortanın üzerinde” olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük ortalamasının S12_b5 (2,7360) maddesinde (Yönetim, çalışanlarla açık ve dürüst iletişim yaklaşımını uygulamaktadır) olduğu ve en yüksek ortalamasının da S10_b3 (3,6854) maddesinde (Yönetim kurumda olmadıkları zaman vekâlet edebileceklerin bulunmasını temin etmektedir) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.9. EFQM liderlik ölçeği, 2d (Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama) alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
S13_d1	2,8202	1,46955
S14_d2	2,6629	1,49155
S15_d3	3,1573	1,34374
S16_d4	2,9719	1,36307
S17_d5	2,8652	1,41574
S18_d6	2,9157	1,38134
S19_d7	3,0112	1,29313
S20_d8	3,2584	1,37802
Liderlik 2d Kriteri (Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama) Ortalama	2,9579	1,18986

EFQM liderlik ölçeği, 2d “Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama” alt boyutu maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri çizelge 4.9.’da verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (2,9579), EFQM liderlik ölçeği, “Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama” alt boyutu maddelerinin ortalamasının “ortanın üzerinde” olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük ortalamasının S14_d2 (2,6629) maddesinde (Yönetim, yapıcı eleştiriye açıktır) olduğu ve en yüksek

oranın da S20_d8 (3,2584) maddesinde (Yönetim, kurumun kamu nazarında pozitif imajını desteklemek için aktif bir çaba sergilemektedir) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.10. EFQM liderlik ölçeği, 2c (Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama) alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
S30_c1	2,8483	1,43583
S31_c2	2,9494	1,38708
S32_c3	2,9775	1,31465
S33_c4	2,7865	1,36520
S34_c5	2,7697	1,40531
S35_c6	2,8539	1,40258
S36_c7	2,7921	1,39675
S37_c8	2,7978	1,34189
S38_c9	2,7753	1,37986
Liderlik 2c Kriteri (Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama) Ortalama	2,8390	1,25330

EFQM liderlik ölçeği, 2c “Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama” alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri çizelge 4.10.’da verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (2,8390), EFQM liderlik ölçeği, “Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama” alt boyutu maddelerinin ortalamasının “ortanın üzerinde” olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük ortalamanın S34_c5 (2,7697) maddesinde (Yönetim gelecekte ortaya çıkabilecek (öngörülen) engelleri aşmak için stratejileri planlar ve bunları doküman eder rapor haline getirir) olduğu ve en yüksek ortalamanın da S32_c3 (2,9775) maddesinde (Yönetim, sürekli kurumsal öğrenim ve iyileştirme faaliyetlerini desteklemektedir) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.11. Motivasyon ölçeği maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
S21_m01	2,7865	1,42593
S22_m02	2,9326	1,30879
S23_m03	2,7135	1,49271
S24_m04	2,8483	1,38373
S25_m05	2,8708	1,40626
S26_m06	2,8371	1,40273
S27_m07	2,7416	1,41843
S28_m08	2,7303	1,43219
S29_m09	2,7303	1,44397
S39_m10	3,4213	1,43286
Motivasyon Ortalama	2,8612	1,24647

Motivasyon ölçeği maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri çizelge 4.11.’de verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (2,8612), motivasyon ölçeğinin ortalamasının “ortanın üzerinde” olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri incelendiğinde en düşük ortalamanın S23_m03 (2,7135) maddesinde (Kurumdaki yüksek potansiyele sahip yetenekleri destekler ve geliştirir) olduğu ve en yüksek ortalamanın da S39_m10 (3,4213) maddesinde (Tüm çalışanların yöneten ve yönetilen, ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır) olduğu görülmektedir.

4.9.3. Güvenirlik ve Geçerlik Bulguları (Cronbach's Alpha)

Çizelge 4.12. Araştırmada kullanılan ölçekler için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları

Ölçek	N of Items	Cronbach's Alpha
EFQM Liderlik Ölçeği	30	0,986
Liderlik-2a-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme	8	0,959
Liderlik-2b-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma	5	0,921
Liderlik-2d-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama	8	0,947
Liderlik-2c-Yaratıcılık ve Yenilemeye Olanak Sağlama	9	0,973
Motivasyon-Liderler Mükemmellik Kültürünü Kuruluşun Çalışanlarıyla Sağlama	10	0,968

Ankette kullanılan ölçekler ve alt boyutları için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları çizelge 4.12.'de yer almaktadır. Bulgulara göre; araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri “yüksek güvenilirliğe sahip” olarak tespit edilmiştir.

4.9.4. EFQM Liderlik Ölçeği İçin DFA

Çizelge 4.13. EFQM liderlik ölçeği ve alt boyutları için DFA bulguları

İndeks	Düzy 1	Düzy 2
χ^2/df	2,122	2,064
GFI	0,923	0,942
CFI	0,935	0,94
RMSEA	0,079	0,078

Çalışmada kullanılan EFQM liderlik ölçeği modelinin geçerliliği için DFA indeks değerleri çizelge 4.13.'te yer almaktadır. Bulgular etki modeli için DFA indeks değerleri kabul edilebilir değerler aralığında yer aldığını göstermektedir.

Çizelge 4.14. EFQM liderlik ölçeği alt kriterlerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

Liderlik	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
Liderli 2a Kriteri-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme	1	0,958			
Liderlik 2b Kriteri-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma	1,152	0,992	0,077	14,889	***
Liderlik 2c Kriteri-Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama	1,053	0,945	0,077	13,709	***
Liderlik 2d Kriteri-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama	1,104	0,956	0,078	14,06	***

EFQM liderlik ölçeği alt kriterlerinin ölçek üzerindeki etki katsayılarına göre, bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır. Standart tahmin değerleri incelendiğinde; en yüksek etkinin “2b” alt kriterinde (Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir, değişimi gerçekleştirmek için koşulları oluşturma), en düşük etkinin ise; “2c” alt kriterinde (Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar, yaratıcılık ve yenileşmeye olanak sağlama) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.15. EFQM liderlik ölçeği 2a (Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

2a Kriteri-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
S1_a1	1	0,833			
S2_a2	1,135	0,864	0,066	17,326	***
S3_a3	1,126	0,911	0,069	16,308	***
S4_a4	1,141	0,919	0,069	16,572	***
S5_a5	1,063	0,894	0,067	15,757	***
S6_a6	1,135	0,89	0,072	15,698	***
S7_a7	1,052	0,878	0,069	15,361	***
S40_a8	0,843	0,719	0,075	11,252	***

EFQM liderlik ölçeği 2a (Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Standart tahmin değerlerine göre; en yüksek etki “S3_a3” maddesinde (Yönetim, bireysel motivasyonu destekleyen örgütsel iklim oluşturmaktadır), en düşük etki ise; “S40_a8” maddesinde (Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta bütün çalışanlara aktarılmaktadır) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.16. EFQM Liderlik ölçeği 2b (Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

2b Kriteri-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
S8_b1	1	0,907			
S9_b2	1,039	0,925	0,049	21,006	***
S10_b3	0,619	0,627	0,063	9,899	***
S11_b4	0,857	0,867	0,049	17,654	***
S12_b5	0,997	0,881	0,054	18,396	***

EFQM liderlik ölçeği 2b (Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Standart tahmin değerlerine göre; en yüksek etki “S9_b2”(Yönetim, aktif olarak sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılmaktadır) maddesinde, en düşük etki ise; “S10_b3”(Yönetim kurumda olmadıkları zaman vekâlet edebileceklerin bulunmasını temin etmektedir) maddesinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.17. EFQM Liderlik ölçeği 2c (Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

2c Kriteri-Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
S30_c1	1	0,891			
S31_c2	0,967	0,89	0,053	18,328	***
S32_c3	0,908	0,884	0,051	17,91	***
S33_c4	0,982	0,92	0,05	19,827	***
S34_c5	0,989	0,9	0,053	18,735	***
S35_c6	0,958	0,873	0,055	17,428	***
S36_c7	0,97	0,888	0,054	18,108	***
S37_c8	0,956	0,911	0,049	19,323	***
S38_c9	0,944	0,882	0,053	17,949	***

Liderlik ölçeği 2c (Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Standart tahmin değerlerine göre; en yüksek etki “S33_c4” maddesinde (Yönetim, sürekli olarak örgütsel gelişim büyüme ve fırsatlarını araştırır ve değerlendirir), en düşük etki ise; “S35_c6” maddesinde (Yönetim faaliyetlerin sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları tahmin eder ve önlem alır) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.18. EFQM Liderlik ölçeği 2d (Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

2d Kriteri-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
S13_d1	1	0,902			
S14_d2	0,935	0,833	0,059	15,973	***
S15_d3	0,829	0,818	0,054	15,287	***
S16_d4	0,885	0,861	0,052	17,069	***
S17_d5	0,829	0,786	0,059	14,112	***
S18_d6	0,869	0,849	0,052	16,604	***
S19_d7	0,763	0,776	0,055	13,867	***
S20_d8	0,793	0,767	0,058	13,63	***

Liderlik ölçeği 2d (Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Standart tahmin değerlerine göre; en yüksek etki “S13_d1” maddesinde (Yönetim, karar alırken bu kararların içsel ve dışsal etkilerini ve yansımalarını dikkate almaktadır), en düşük etki ise; “S20_d8” maddesinde (Yönetim, kurumun kamu nazarında pozitif imajını desteklemek için aktif bir çaba sergilemektedir) olduğu görülmektedir.

4.9.5. Motivasyon (Liderler Mükemmellik Kültürünü Kuruluşun Çalışanlarıyla Sağlamaştırır) Ölçeği İçin DFA

Çizelge 4.19. Motivasyon ölçeği için DFA bulguları

İndeks	Model Bulguları
χ^2/df	1,526
GFI	0,946
CFI	0,991
RMSEA	0,055

Araştırmada kullanılan motivasyon ölçeği modelinin geçerliliği için DFA indeks değerleri çizelge 4.19.'da yer almaktadır. Etki modeli için DFA indeks değerleri kabul edilebilir değerler aralığındadır.

Çizelge 4.20. Motivasyon (Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamaştırır) ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

Motivasyon	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
S21_m01	1	0,911			
S22_m02	0,87	0,864	0,049	17,733	***
S23_m03	1,033	0,899	0,053	19,654	***
S24_m04	0,933	0,876	0,051	18,368	***
S25_m05	0,935	0,864	0,053	17,736	***
S26_m06	0,962	0,891	0,05	19,197	***
S27_m07	1,007	0,922	0,055	18,312	***
S28_m08	1,036	0,939	0,046	22,448	***
S29_m09	1,027	0,924	0,048	21,311	***
S39_m10	0,646	0,586	0,072	9,038	***

Motivasyon (Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır) ölçeği maddelerinin ait oldukları kritere etki katsayılarına göre, bütün maddelerin etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır. Standart tahmin değerlerine göre; en yüksek etki “S28_m08” maddesinde (Yönetim, çalışanları örgütsel gelişim için fikir ve önerilerini sunmaya teşvik etmektedir), en düşük etki ise “S39_m10” maddesinde (Tüm çalışanların yöneten ve yönetilen, ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır) olduğu görülmektedir.

4.9.6. Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sınanması

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test sonuçları yer almaktadır. Öncelikle, bu çalışmada bazı demografik özellikler (cinsiyet, yaş, görev durumu, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi) değişkenleri ile ilgili analizler yapılmıştır. EFQM liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin kendi aralarındaki ilişkileri içeren korelasyon katsayıları incelemiştir.

4.9.6.1. Ölçeklerin demografik değişkenler bakımından incelenmesi

Çizelge 4.21. EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Liderlik Genel Ortalama	Kadın	72	3,32	1,129	3,887	0,000
	Erkek	106	2,64	1,160		
Liderlik 2a Kriteri-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme-Ortalama	Kadın	72	3,36	1,213	4,148	0,000
	Erkek	106	2,57	1,264		
Liderlik 2b Kriteri-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma-Ortalama	Kadın	72	3,38	1,218	3,051	0,003
	Erkek	106	2,82	1,211		

Çizelge 4.21. (devam) EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi

Liderlik 2d Kriteri-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama-Ortalama	Kadın	72	3,35	1,107	3,745	0,000
	Erkek	106	2,69	1,175		
Liderlik 2c Kriteri-Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama-Ortalama	Kadın	72	3,24	1,196	3,630	0,000
	Erkek	106	2,57	1,223		
Motivasyon Ortalama	Kadın	72	3,27	1,175	3,703	0,000
	Erkek	106	2,59	1,223		
Medeni Durum						
Liderlik Genel Ortalama	Evli	150	2,93	1,185	0,270	0,787
	Bekar	28	2,86	1,252		
Liderlik 2a Kriteri-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme-Ortalama	Evli	150	2,89	1,292	-0,059	0,953
	Bekar	28	2,90	1,364		
Liderlik 2b Kriteri-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma-Ortalama	Evli	150	3,05	1,235	0,137	0,891
	Bekar	28	3,01	1,302		
Liderlik 2d Kriteri-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama-Ortalama	Evli	150	2,96	1,169	0,077	0,939
	Bekar	28	2,94	1,321		

Çizelge 4.21. (devam) EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi

Liderlik 2c Kriteri-Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama-Ortalama	Evli	150	2,87	1,257	0,773	0,440
	Bekar	28	2,67	1,243		
Motivasyon Ortalama	Evli	150	2,88	1,244	0,530	0,597
	Bekar	28	2,75	1,274		
Eğitim Durumu						
Liderlik Genel Ortalama	Lise	21	3,06	1,084	0,660	0,518
	Üniversite	102	2,94	1,195		
	Lisansüstü	50	2,75	1,266		
	Toplam	173	2,90	1,201		
Liderlik 2a Kriteri-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme-Ortalama	Lise	21	2,99	1,165	0,586	0,558
	Üniversite	102	2,93	1,297		
	Lisansüstü	50	2,71	1,403		
	Toplam	173	2,87	1,311		
Liderlik 2b Kriteri-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma-Ortalama	Lise	21	3,07	1,139	0,346	0,708
	Üniversite	102	3,08	1,302		
	Lisansüstü	50	2,90	1,194		
	Toplam	173	3,02	1,248		

Çizelge 4.21. (devam) EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi

Liderlik 2d Kriteri-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama-Ortalama	Lise	21	3,13	1,204	0,712	0,492
	Üniversite	102	3,00	1,169		
	Lisansüstü	50	2,80	1,245		
	Toplam	173	2,96	1,193		
Liderlik 2c Kriteri-Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama-Ortalama	Lise	21	3,07	1,140	0,849	0,430
	Üniversite	102	2,83	1,237		
	Lisansüstü	50	2,65	1,337		
	Toplam	173	2,81	1,255		
Motivasyon Ortalama	Lise	21	3,06	1,114	0,767	0,466
	Üniversite	102	2,86	1,243		
	Lisansüstü	50	2,67	1,319		
	Toplam	173	2,83	1,250		
Görev						
Liderlik Genel Ortalama	Doktor	24	2,73	1,381	1,755	0,176
	Yardımcı Sağlık Personeli	88	2,80	1,190		
	Diğer Sağlık Personeli	56	3,15	1,136		
	Toplam	168	2,91	1,207		

Çizelge 4.21. (devam) EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi

Liderlik 2a Kriteri-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme-Ortalama	Doktor	24	2,56	1,446	1,503	0,226
	Yardımcı Sağlık Personeli	88	2,81	1,341		
	Diğer Sağlık Personeli	56	3,09	1,224		
	Toplam	168	2,87	1,323		
Liderlik 2b Kriteri-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma-Ortalama	Doktor	24	2,97	1,374	1,009	0,367
	Yardımcı Sağlık Personeli	88	2,94	1,281		
	Diğer Sağlık Personeli	56	3,24	1,155		
	Toplam	168	3,05	1,254		
Liderlik 2d Kriteri-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama-Ortalama	Doktor	24	2,84	1,384	1,705	0,185
	Yardımcı Sağlık Personeli	88	2,82	1,172		
	Diğer Sağlık Personeli	56	3,18	1,143		
	Toplam	168	2,94	1,200		

Çizelge 4.21. (devam) EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi

Liderlik 2c Kriteri-Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama-Ortalama	Doktor	24	2,64	1,383	2,324	0,101
	Yardımcı Sağlık Personeli	88	2,69	1,230		
	Diğer Sağlık Personeli	56	3,12	1,233		
	Toplam	168	2,83	1,263		
Motivasyon Ortalama	Doktor	24	2,67	1,364	2,833	0,062
	Yardımcı Sağlık Personeli	88	2,69	1,247		
	Diğer Sağlık Personeli	56	3,17	1,196		
	Toplam	168	2,85	1,261		
Yaş						
Liderlik Genel Ortalama	21-30 Yaş	17	2,63	1,035	0,968	0,409
	31-40 Yaş	59	3,04	1,132		
	41-50 Yaş	84	2,84	1,261		
	51-60 Yaş	18	3,18	1,192		
	Toplam	178	2,92	1,192		

Çizelge 4.21. (devam) EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi

Liderlik 2a Kriteri-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme-Ortalama	21-30 Yaş	17	2,54	1,146	0,990	0,399
	31-40 Yaş	59	3,00	1,188		
	41-50 Yaş	84	2,82	1,411		
	51-60 Yaş	18	3,20	1,235		
	Toplam	178	2,89	1,300		
Liderlik 2b Kriteri-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma-Ortalama	21-30 Yaş	17	2,66	1,081	0,808	0,491
	31-40 Yaş	59	3,18	1,215		
	41-50 Yaş	84	3,01	1,295		
	51-60 Yaş	18	3,12	1,229		
	Toplam	178	3,04	1,242		
Liderlik 2d Kriteri-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama-Ortalama	21-30 Yaş	17	2,76	1,055	1,621	0,186
	31-40 Yaş	59	3,13	1,121		
	41-50 Yaş	84	2,80	1,270		
	51-60 Yaş	18	3,33	1,064		
	Toplam	178	2,96	1,190		
Liderlik 2c Kriteri-Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama- Ortalama	21-30 Yaş	17	2,57	1,066	0,592	0,621
	31-40 Yaş	59	2,93	1,200		
	41-50 Yaş	84	2,78	1,297		
	51-60 Yaş	18	3,06	1,413		
	Toplam	178	2,84	1,253		
Motivasyon Ortalama	21-30 Yaş	17	2,62	1,058	0,997	0,395
	31-40 Yaş	59	3,03	1,180		
	41-50 Yaş	84	2,74	1,305		
	51-60 Yaş	18	3,08	1,336		
	Toplam	178	2,86	1,246		

Çizelge 4.21. (devam) EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi

İş Tecrübesi						
Liderlik Genel Ortalama	6-10 Yıl	25	2,53	0,951	1,893	0,133
	11-15 Yıl	27	3,31	0,973		
	16-20 Yıl	40	2,85	1,203		
	21 Yıl ve Üstü	76	2,89	1,325		
	Toplam	168	2,90	1,205		
Liderlik 2a Kriteri-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme-Ortalama	6-10 Yıl	25	2,45	1,020	2,272	0,082
	11-15 Yıl	27	3,36	0,967		
	16-20 Yıl	40	2,76	1,302		
	21 Yıl ve Üstü	76	2,89	1,462		
	Toplam	168	2,87	1,311		
Liderlik 2b Kriteri-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma-Ortalama	6-10 Yıl	25	2,56	0,983	1,860	0,138
	11-15 Yıl	27	3,37	1,202		
	16-20 Yıl	40	3,05	1,191		
	21 Yıl ve Üstü	76	3,03	1,357		
	Toplam	168	3,02	1,255		
Liderlik 2d Kriteri-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama-Ortalama	6-10 Yıl	25	2,56	0,994	2,007	0,115
	11-15 Yıl	27	3,36	1,015		
	16-20 Yıl	40	2,93	1,196		
	21 Yıl ve Üstü	76	2,90	1,307		
	Toplam	168	2,93	1,206		

Çizelge 4.21. (devam) EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi

Liderlik 2c Kriteri-Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama-Ortalama	6-10 Yıl	25	2,55	1,084	1,163	0,326
	11-15 Yıl	27	3,19	0,996		
	16-20 Yıl	40	2,75	1,280		
	21 Yıl ve Üstü	76	2,81	1,391		
	Toplam	168	2,82	1,269		
Motivasyon Ortalama	6-10 Yıl	25	2,61	1,142	1,506	0,215
	11-15 Yıl	27	3,28	0,952		
	16-20 Yıl	40	2,85	1,243		
	21 Yıl ve Üstü	76	2,76	1,381		
	Toplam	168	2,84	1,260		

EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinde ve motivasyon ölçeğinde cinsiyet değişkeni açısından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiş ve her iki ölçekte ve alt kriterlerinde cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu anlaşılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde her iki ölçekte ve alt kriterlerinde kadın katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinde ve motivasyon ölçeğinde medeni durum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmesi sonucunda; her iki ölçekte ve alt kriterlerinde medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinde ve motivasyon ölçeğinin eğitim durumu değişkeni açısından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmesi sonucu ulaşılan bulgulara göre; EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinde ve motivasyon ölçeğinde eğitim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinde ve motivasyon ölçeğinin kurumdaki görev değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmesi sonucunda ulaşılan bulgulara göre; EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinde ve motivasyon ölçeğinde kurumdaki görev değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinde ve motivasyon ölçeğinin yaş değişkeni açısından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmesi sonucu ulaşılan bulgulara göre; EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinde ve motivasyon ölçeğinde yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır. EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin iş tecrübesi değişkeni açısından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmesi sonucunda ulaşılan bulgulara göre; liderlik ölçeği ile alt kriterlerinde ve motivasyon ölçeğinde iş tecrübesi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Demografik özellikler ile ilgili ulaşılan bulgulara göre; demografik özelliklerin çalışanların EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterine ve alt kriterlerine ve motivasyona ilişkin algılarını etkilemediği söylenebilir.

4.9.6.2. Ölçek/Boyutlar kolerasyon için kolerasyon analizi bulguları

Çizelge 4.22. EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları

			Liderlik 2a Kriteri- Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme -Ortalama	Liderlik 2b Kriteri- Değişimi Gerçekleştir mek İçin Koşulları Oluşturma- Ortalama	Liderlik 2d Kriteri- Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama- Ortalama	Liderlik 2c Kriteri- Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama- Ortalama
Motivasyon- Ortalama	Korel asyon katsay ısı	1	,645**	,632**	,686**	,696**
	p		,000	,000	,000	,000

Çizelge 4.22. EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları

Liderlik 2a Kriteri- Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme- Ortalama	Korelasyon katsayısı	,645**	1	,721**	,735**	,608**
	p	,000		,000	,000	,000
Liderlik 2b Kriteri -Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma- Ortalama	Korelasyon katsayısı	,632**	,721**	1,000	,624**	,654**
	p	,000	,000		,000	,000
Liderlik 2d Kriteri -Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma- Boyutu-Ortalama	Korelasyon katsayısı	,686**	,735**	,624**	1,000	,768**
	p	,000	,000	,000		,000
Liderlik 2c Kriteri- Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama- Ortalama	Korelasyon katsayısı	,696**	,608**	,654**	,768**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	

EFQM liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin kendi aralarındaki ilişkileri içeren korelasyon katsayıları çizelge 4.22.'de yer almaktadır. Korelasyon katsayıları istatistiksel açıdan anlamlıdır. Katsayıların pozitif olması bu değişkenler arasında olumlu (pozitif) yönde ilişki olduğu şeklinde yorumlanarak değişkenlerden herhangi birisinde artış olması durumunda diğer değişkenlerde de artış olması beklenmektedir.

4.9.7. Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi

Çizelge 4.23. Hipotezlerin genel değerlendirilmesi

Hipotezler	Sonuç
EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri çalışan motivasyonunu etkiler.	Kabul
EFQM Mükemmellik Modeli liderlik alt kriterleri çalışan motivasyonunu etkiler.	Kabul
EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Red
EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının kurumdaki görevine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Red
EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Red
EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Red
EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ve çalışan motivasyonu sağlık çalışanlarının iş tecrübesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Red

4.9.8. EFQM liderlik Algısının Motivasyon Üzerindeki Etkisi İçin Regresyon Analizi Bulgusu

Çizelge 4.24. EFQM liderlik kriterlerinin motivasyon üzerinde etkisi doğrusal regresyon modeli bulguları

	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	-0,088		-0,458	0,648
Liderlik 2a Kriteri-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme-Ortalama	0,193	0,184	2,208	0,029
Liderlik 2b Kriteri-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma-Ortalama	0,169	0,163	2,116	0,036
Liderlik 2d Kriteri-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama-Ortalama	0,218	0,199	2,207	0,029
Liderlik 2c Kriteri-Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama-Ortalama	0,357	0,324	3,953	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
0,764	0,584	0,575	60,772	0,000

ANOVA testi ile motivasyon ve EFQM liderlik kriterleri arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı araştırılmıştır. ANOVA testi sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı görülmüştür. Bu sonuca göre motivasyon ile EFQM liderlik kriterleri arasındaki ilişki doğrusal regresyon modeliyle incelenebilir, model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,575 olarak bulunmuştur. Bu değer, motivasyondaki değişkenliğin %57,5'inin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla EFQM liderlik kriterleri tarafından açıklandığını göstermektedir (bkz. çizelge 4.24.). Motivasyon ile EFQM liderlik boyutları arasındaki doğrusal regresyon modelinin katsayılarının tahmini, çizelge 4.24.'te yer almaktadır. EFQM liderlik ölçeğinin alt kriterlerinin tamamının katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu katsayıların pozitif olması dört boyutun da motivasyon

üzerinde olumlu yönde (pozitif) etkisi olduğu anlamına gelmektedir. Elde edilen bulgulara göre regresyon modelinin tahmini

$$\text{MOTV} = -0,088 + 0,193 \times \text{lid_a} + 0,169 \times \text{lid_b} + 0,357 \times \text{lid_c} + 0,218 \times \text{lid_d}$$

şeklinde elde edilir. Standart regresyon katsayıları incelendiğinde (bkz çizelge 4.24.) en yüksek etkinin “liderlik c” (Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama) kriteri tarafından açıklandığı görülmektedir. Buna göre “liderlik 2c” (Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama) kriteri algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,324 birim artışa kaynaklık etmesi beklenir. Benzer şekilde “liderlik 2d” (Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama) kriteri algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,199 birim artışa, “liderlik 2a” (Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme) kriteri algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,184 birim artışa ve “liderlik 2b” (Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma) kriteri algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,163 birim artışa kaynaklık etmesi beklenir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile sağlık çalışanlarının EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerine ilişkin algılarının belirlenmesi ve bu algıların sağlık çalışanlarının motivasyon seviyelerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Sağlık hizmetlerinin emek ve teknoloji yoğun hizmetler olması nedeniyle hizmet kalitesi teknolojiyi kullanan ve üreten sağlık çalışanlarının motivasyon seviyesinden etkilenmektedir. Bu tez çalışmasında EFQM Mükemmellik Modeli liderlik ölçeğinin alt boyutlarının tamamının katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olması, bu dört boyutun motivasyon üzerinde olumlu yönde (pozitif) etkisi olduğu göstermektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak isteyen sağlık işletmeleri lider ve yöneticileri EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerine önem vermeleri gerekmektedir.

Çalışmanın önemli bir boyutu motivasyon ile EFQM liderlik kriterleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Mükemmel işletmeler, çalışanların bilgi birikimlerini, potansiyellerini bireysel ve ekip düzeyinde ve işletmenin işletme amaçları doğrultusunda yönetir, geliştirir. Çalışanlara önem vererek adil ve eşit davranır, yetkilendirirler. Araştırmanın bulgularına göre, sağlık çalışanlarının EFQM liderlik kriterlerine ilişkin algılamaları motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan analiz sonucunda EFQM liderlik boyutları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Motivasyon ile EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Sağlık çalışanlarının liderlik algıladıklarının motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

Eğitim durumu, kurumdaki görev, medeni durum, yaş, iş tecrübesi değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamış olup bu demografik değişkenler liderlik ölçeği ile alt kriterlerinde ve motivasyon ölçeğinde sağlık çalışanlarının algılarını etkilememektedir. Bu nedenle demografik değişkenlere ilişkin liderlik kriterleri ve motivasyon yönünde herhangi bir çalışma yapılmasına gerek olmadığı anlaşılmaktadır.

EFQM liderlik ölçeği maddeleri için açıklayıcı istatistik değerlerine göre genel ortalama 2,9180'dur, bu durum genel olarak liderlik kriterlerinin çalışanlar tarafından algılanmasının "ortanın üzerinde" olduğu göstermektedir. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük ortalama 2,6910 "Yönetim, bireysel motivasyonu destekleyen örgütsel iklim

oluşturmaktadır” olduğu görülmektedir, bu durum çalışanların bireysel motivasyon destekleyen işletme ikliminin yeterince oluşturulmadığını göstermektedir. En yüksek ortalama 3,6854 olup “Yönetim kurumda olmadıkları zaman vekâlet edebileceklerin bulunmasını temin etmektedir” maddesidir. Bu durum kuruluştaki/işletmede iş ve işlemlerin yürütülmesi için vekil bir lider ve yönetici bulundurulduğunu göstermektedir.

2c “Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme” alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri incelendiğinde genel ortalama 2,8883’tür ve ortalamanın üzerindedir. Çalışanlar bu alt kriteri ortalamanın üzerinde algılamaktadırlar. Ölçek maddelerinde en düşük ortalama “Yönetim, bireysel motivasyonu destekleyen örgütsel iklim oluşturmaktadır” ve genel liderlik ortalaması ile benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır. Çalışanlar bireysel motivasyonu destekleyen bir iklimin oluşturulmadığı kanısındadırlar. En yüksek ortalama ise “Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta bütün çalışanlara aktarılmaktadır” maddesinde yer almakta olup gerek resmi yazılar, gerekse sözlü olarak ve hizmet içi eğitimlerle bu durumun sağlandığı düşünülmektedir.

2b “Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma” alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri incelendiğinde genel ortalama 3,0438’dir ve ortalamanın üzerindedir. Çalışanlarca değişim için gerekli koşulların oluşturulması konusunda genel algılama ortalamanın üzerindedir. En düşük ortalama “Yönetim, çalışanlarla açık ve dürüst iletişim yaklaşımını uygulamaktadır” yargısıdır. Çalışanlar lider/yöneticinin kendileri ile yeterli, güçlü, emniyet hissi ve güvene dayalı bir iletişim kurmadığı kanısındadırlar. En yüksek ortalama “Yönetim kurumda olmadıkları zaman vekâlet edebileceklerin bulunmasını temin etmektedir” olduğu görülmektedir. EFQM liderlik ölçeği maddeleri için açıklayıcı istatistik değerlerinde yer alan sonuçla benzerlik göstermektedir. Bu durum kuruluştaki/işletmede iş ve işlemlerin yürütülmesi için vekil bir lider ve yönetici bulundurulduğunu göstermektedir.

2d “Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama” alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri incelendiğinde genel ortalama 2,9579’dur ve ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri içerisinde en düşük ortalama “Yönetim, yapıcı eleştiriye açıktır” maddesinde görülmekte olup sağlık işletmesi lider ve yöneticilerinin yeterince yapıcı eleştiriye açık olmadıkları düşünülebilir. En yüksek ortalama ise “Yönetim, kurumun kamu nazarında pozitif imajını desteklemek için aktif bir

çaba sergilemektedir” maddesindedir bu durum liderlerin/yöneticilerin kurum imajını desteklemek için çaba sergilediklerini göstermektedir.

2c “Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama” alt kriteri maddeleri için açıklayıcı istatistik değerleri incelendiğinde genel ortalama 2,8390’dır. Çalışanlar tarafından sağlık işletmesinde genel olarak yaratıcılık ve yenileşmeye olanak sağlandığı düşünülebilir. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük ortalamanın “Yönetim gelecekte ortaya çıkabilecek (öngörülen) engelleri aşmak için stratejileri planlar ve bunları doküman eder rapor haline getirir” maddesinde yer almaktadır. Gelecekte çıkabilecek engeller için gerekli ve yeterli tedbirlerin alınmadığı algısı sağlık çalışanları arasında mevcut olduğu söylenebilir. En yüksek ortalama “Yönetim, sürekli kurumsal öğrenim ve iyileştirme faaliyetlerini desteklemektedir” maddesidir. Bu sonuç yönetim ve sağlık liderlerinin hizmet içi eğitimlere önem verdiklerini düşündürmektedir.

Liderlik ölçeği 2c (Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama) alt kriteri maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Standart tahmin değerlerine göre; en yüksek etki “S33_c4” maddesinde (Yönetim, sürekli olarak örgütsel gelişim büyüme ve fırsatlarını araştırır ve değerlendirir), en düşük etki ise; “S35_c6” maddesinde (Yönetim faaliyetlerin sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları tahmin eder ve önlem alır) olduğu görülmektedir. Değişim, risk ve belirsizliklere karşı duyulan tedirginliğin giderilmesi için kurumun vizyon ve misyonunun çalışanlar ve paydaşlar tarafından anlaşılması benimsenmesi gerekmektedir. Liderlere olan güven misyon, vizyon, kalite kültürünün gerçekleştirilmesi sağlayacaktır güven ortamı için liderler çalışanlarını dinlemeli, empati kurabilmeli, tutarlı açık iletişim sağlamalıdır.

Motivasyon ölçeği maddeleri için açıklayıcı istatistik incelendiğinde genel ortalamanın 2,8612 olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyinin ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük ortalama 2,7135’tir ve “Kurumdaki yüksek potansiyele sahip yetenekleri destekler ve geliştirir” maddesinde olduğu görülmekte olup sağlık çalışanlarının yetenek potansiyellerinin yeterli düzeyde desteklenmediği anlaşılmaktadır. En yüksek ortalama 3,4213’tür ve “Tüm çalışanların yöneten ve yönetilen, ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır” maddesinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç işletmelerde motivasyon için temel koşul olan işletme amaçları

ile çalışan amalarının ortak bir noktada buluşturularak amaç birliği sağlanması şartının oluşturulduğunu göstermektedir. Sağlık işletmesinin amaçları ile çalışanların amaçlarının ortak amaçlar olması motivasyonu arttıran temel unsurdur.

EFQM liderlik ölçeği alt kriterlerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Standart tahmin değerlerine göre; en yüksek etki “2b” alt kriterinde (Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir, değişimi gerçekleştirmek için koşulları oluşturma), en düşük etki ise; “2c” alt kriterinde (Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar, yaratıcılık ve yenileşmeye olanak sağlama) olduğu görülmektedir.

Motivasyon (Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır) ölçeği maddelerinin ait oldukları kritere etki katsayıları, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Standart tahmin değerlerine göre; en yüksek etki “Yönetim, çalışanları örgütsel gelişim için fikir ve önerilerini sunmaya teşvik etmektedir”, en düşük etki ise “Tüm çalışanların yöneten ve yönetilen, ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır” olduğu görülmektedir. Sağlık işletmesi yönetici ve liderlerinin en düşük etkinin olduğu ortak amaçlar maddesine önem vererek çalışanları ortak amaçlar etrafında çaba ve gayret sarf etmeye teşvik etmeleri yerinde olacağı düşünülmektedir.

EFQM liderlik ölçeği ile alt kriterlerinin ve motivasyon ölçeğinin kendi aralarındaki ilişkileri bakımından korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Katsayıların pozitif olması bu değişkenler arasında olumlu (pozitif) yönde ilişki olduğu şeklinde yorumlanır. EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerindeki (Liderlik 2a Kriteri-Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme, Liderlik 2b Kriteri-Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma, Liderlik 2c Kriteri-Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama, Liderlik 2d Kriteri-Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama) olumlu (pozitif) yöndeki iyileştirme ve geliştirmelerin sağlık çalışanlarının motivasyonuna olumlu (pozitif) yönde etki etmesi beklenmektedir.

Çalışmanın önemli bir boyutu motivasyon ile EFQM liderlik kriterleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının tamamının katsayıları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu katsayıların pozitif olması dört

kriterinde de motivasyon üzerinde olumlu yönde (pozitif) etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre, sağlık çalışanlarının EFQM liderlik kriterlerine ilişkin algılamaları motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan analiz sonucunda EFQM liderlik boyutları ile motivasyon arasındaki bir ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. EFQM liderlik kriterleri sağlık çalışanlarının motivasyonları üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Sağlık çalışanlarının motivasyonunun yükseltilmesinde EFQM liderlik kriterlerinin etkili olduğu saptanmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli sağlık işletmelerinde sağlık çalışanlarının motivasyonu için etkilidir. Standart regresyon katsayıları incelendiğinde, en yüksek etkinin “liderlik c” boyutu tarafından açıklandığı görülmektedir. Buna göre “liderlik c” boyutu algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,324 birim artışa kaynaklık etmesi beklenir. Benzer şekilde “liderlik d” boyutu algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,199 birim artışa, “liderlik a” boyutu algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,184 birim artışa ve “liderlik b” boyutu algısındaki 1 birim artışın motivasyonda 0,163 birim artışa kaynaklık etmesi beklenir. Buna göre sağlık işletmeleri liderlerinin sağlık çalışanlarının motivasyonunda en etkili ve verimli olarak kullanabilecekleri EFQM liderlik boyutu alt boyutu “liderlik c- Yaratıcılık ve Yenileşmeye Olanak Sağlama” boyutudur. Bu alt kriterde yapılacak iyileştirmelerin ve geliştirmelerin sağlık çalışanlarının motivasyonunun daha çok arttıracakı düşünülmektedir. Sağlık işletmeleri liderleri yaratıcılık ve yenileşmeye olanak sağlama boyutuna verdikleri önem derecesine göre daha fazla motivasyon sağlayacakı düşünülmektedir. Diğer EFQM liderlik kriterlerindeki artışın çalışanların motivasyonu üzerinde birbirine benzer sonuçta artış sağlayacakı için hangi liderlik kriterine önem verileceği işletmenin ve çalışanların durum ve şartlarına göre değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Araştırmanın bulgularına göre, sağlık çalışanlarının EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerini algılama düzeyleri motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir (Değişimi gerçekleştirmek için koşulları oluşturma-yenileşme, değişim ve inovasyon) kriteri ön plana çıkmaktadır. Diğer kriterlere ilişkin algılamalar hemen hemen aynı seviyede olup çalışanları olumlu etkilediği düşünülmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerine ilişkin önemli olan konu, tüm kriterlerin birbiriyle bağlantılı olduğu ve uygulamaların bu bağıntılı süreçlere uygun olarak gerçekleştirilmesidir. Sağlık işletmelerinde amaç birliğinin sağlanması çalışanlar tarafından misyon, vizyon, değerler ve hedeflerin farkındalığı ve benimsenmesi

mümkündür. Bu farkındalığın ve amaç birliğinin oluşturulması liderin görevidir. Çalışanlar işletmede kendilerine verilen değer, iyi ve etkili iletişim ile işletmeye bağlılıklarını, bilgi ve yeteneklerini ortaya koyarak işbirliği gerçekleştirirler.

Bu çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerine ve sağlık çalışanlarının motivasyona olan etkisine odaklanılmıştır. Sonuç olarak, sağlık yöneticilerinin/liderlerinin EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri çerçevesindeki liderlik yaklaşımlarının sağlık çalışanlarının liderlik algılarını olumlu yönde etkilediği ve çalışanların motivasyon seviyelerinin yükselmesinde etkili liderlik yaklaşımı olduğunu ifade edilebilir. “Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır” yönelimli EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri sağlık işletmelerinde etkili liderlik ve motivasyon sağlayarak, verimliliğin ve hizmet kalitesinin artmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın literatür taraması ve anket araştırması sonucunda ulaşılan bilgi ve bulgular ışığında bazı öneriler sunulabilir:

Liderlik boyutunun motivasyon üzerindeki etkisi sağlık çalışanları örnekleminde tespit edilmiştir. Gelecekteki çalışmalarda, farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yeni çalışmalar yapılabilir.

Çalışmanın sadece Ankara ilinde gerçekleşmesinden yola çıkarak, farklı illerdeki sağlık çalışanları üzerinde yeni çalışmalar yapılabilir.

Çalışmada, sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen değişken olarak liderlik kriterleri baz alınmıştır. Gelecekteki çalışmalarda, farklı değişkenlerle motivasyon üzerinde etkili olan faktörler incelenebilir.

Sağlık sektöründe çok farklı meslek grupları bulunmaktadır bu nedenle sağlık işletmelerinde çalışan tüm farklı meslek gruplarından sağlık çalışanlarının katılımcı olarak dahil edileceği çalışmaların yapılması sağlık işletmelerinde algılanan EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri ve sağlık çalışanlarının motivasyonuna etki seviyelerini değerlendirmek açısından önemli olabilir.

Benzer bir çalışmanın özel hastanelerde ve sağlık işletmelerinde yapılması önerilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın sonuçları karşılaştırılarak EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerinin ve bu kriterlerin çalışanlar tarafından algılanmasının kamu ve özel sağlık işletmelerinden elde edilen bulguların sonuçlarının karşılaştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışan motivasyonu üzerindeki liderlik kriterinin etkisinin tespitinde nicel yöntemle başvurulmuştur. Gelecekteki çalışmalarda nitel yöntemle başvurulabilir.

Farklı organizasyon yapılarında algılanan EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri ve bu kriterin çalışanların motivasyonuna etkisinin karşılaştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, benzer çalışmaların farklı kültürlerde yapılmasının EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri ve motivasyon konusunda kültürler arası karşılaştırma imkanı sunabilecektir.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1963). "Towards an Understanding of Inequity". *The Journal of Abnormal And Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., ve Büyükkayıkçı, H. (2005). "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akalın, H. E. (1995). "Sağlık Ekonomisi: Temel Tanımlar". *Ankem Dergisi*, 9(3), 233-235.
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). "İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.
- Akçakaya, Murat. (2004), "Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6, 2.
- Akdemir, A. (2003). **Temel İşletmecilik Bilgileri**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 78-79, 82.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Akman, V., Hanoğlu, M., ve Kızıl, C. (2015). "Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52).
- Aksel, İ. (2012). **Liderlik Teorileri**. Serinkan, C. (Editör). **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**. (3. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 40, 44.
- Aksu, G., ve Acuner, A. M., ve Tabak, R. S. (2002). "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)". *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271-282.
- Aksu, M. B. (2002). "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Toplam Kalite Yönetimi Felsefesiyle Yönetilmeye Hazır Bulunuşluk Düzeyi". *Eurasian Journal of Educational Research*, 5(8), 54-65.
- Aktan, C. C., ve Işık, A. K. (2007). **Sağlık Hizmetlerinde Devletin Değişen Rolü, Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi**. Coşkun, C. A. ve Ulvi, S. (Editörler). İstanbul: Aura Kitapları, 9-11.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M., ve Oktar, Ö. F. (2015). "Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Alpar, R. (2011). **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler**. Ankara: Detay Yayıncılık, 876.

- Alsat, Ç. O. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Aktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Konya, 4-6, 12, 14-15, 18-19, 22-24.
- Altındağ, E., ve Akgün, B. (2015). “Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Ambrose, M. L., and Kulik, C. T. (1999). “Old Friends, New Faces: Motivation Research in The 1990s”. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Anyamele, S. (2007). “Applying Leadership Criterion of The European Excellence Model for Achieving Quality Management in Higher Education Institutions”. *Academic Leadership: The Online Journal*, 5(2), 3.
- Arcak, R., ve Kasımoğlu, E. (2006). “Diyarbakır Merkezdeki Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyetleri”. *Dicle Tıp Dergisi*, 33(1), 23-30.
- Arıkan, S. (2001). “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 1.
- Arıkan, S. (2003). **Yönetim ve Organizasyon**. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık, 10.
- Aşıkoğlu, M. (1996). **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**. İstanbul: Üniversite Kitabevi, 38-40, 49, 51-52.
- Atilla, E. A. (2017). (Editörler) Çimen, M. ve Deniz, S **Sağlık Kurumlarında Motivasyon”, Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış Konuları**. İstanbul: Nobel Yayınevi, 23-36.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *K.M.U İ.İ.B.F Dergisi*, 11(16): 1-20.
- Avolio, B. J., and Bass, B. M. (1995). “Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining The Diffusion of Transformational Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Aydemir, O. T., Alpkan, L., Kitapçı, H., ve Çömlek, O. (2015). “Özdeğerleme Modellerinin Denge Skor Kartıyla Entegre Edilmesi: Bir Özdeğerleme Modeli Önerisi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 205-220.
- Aydın, H. (2013). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 8-9-10-12, 29, 33.
- Aykaç, M. (1995). “Globalleşen Dünyada İş Gücü Piyasaları”. *Çerçeve*, 4, (14), 32.

- Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010) “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”. *K.M.Ü Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 73-84.
- Bambale, A. J. A., Mohd Shamsudin, F., and Subramaniam, C. (2011). “Stimulating Organizational Citizenship Behavior (OCB) Research for Theory Development: Exploration of Leadership Paradigms”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1, 48-69.
- Barnum, H., and Kutzin, J. (1993). **Public Hospitals in Developing Countries: Resource Use, Cost, Financing**. Johns Hopkins University Press.
- Bass, B. M. (1995). **The Meaning of Leadership**. Wren, J. T. (Editor) The Leader’s Companion. New York: The Free Press, 10-11, 38.
- Bass, B. M. (1999). “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bassioni, H. A., Price, A.D.F. and Hassan, T.M (2004), “Performance Measurement in Construction”. *Journal of Management in Engineering*, 20(2), 42- 50.
- Başaran, İ. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi, 53, 147.
- Bayrakçı, E. (2010), “Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş. Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 15-32.
- Baysak, B, ve Yener, M.İ. (2015, Temmuz). *The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees*, 11th International Strategic Management Conference, *Direct Scientific Journal*, 207, 87-89.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E. (1996). **Davranış Bilimleri** (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 118, 278.
- Bektaş, Ç. (2016). “Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler”. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Bhatnagar, A., Gupta, S., Alonge, O., and George, A. S. (2017). “Primary health care workers' views of motivating factors at individual, community and organizational levels: a qualitative study from Nasarawa and Ondo states, Nigeria”. *The International Journal of Health Planning and Management*, 32(2), 217-233.
- Bilge H., Bal, V., ve Gönllüğü, A. (2015). “Maliye ve Finans Yazıları”. *Finans Kulup*, (104), 83-104.
- Bloom, D. E. ve Canning, D. (2000). “Ulusların sağlığı ve zenginliği”. *Bilim*, 287 (5456), 1207-1209.
- Boyett J.H. and Boyett J.T. (1999). “Four Essentials for Motivating Employees in a Changing Environment”. *Innovative Leader*, 8 (10), 45-51.

- Buchanan, D. and Huczynski, A. (1992). **Organizational Behavior an Introductory Text**. (Third Edition). U.K.:Prentice Hall, 608.
- Buluç, B. (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. and Rolda'n, J. L. (2005). “Relationships Between the EFQM Model Criteria: A Study in Spanish Universities”. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(6), 741-770.
- Can, H. (2005). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 233.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 320-321.
- Champoux, J. E. (2010). **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations**. (Third Edition.). New York: Routledge, 153-155.
- Chen, C. C. (2010). “Leadership and teamwork paradigms: Two models for baseball coaches”. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(10), 1367-1376.
- Cole, G.A. (1997). **Personnel Management**. (Fourth Edition). London: Letts Educational, 52, 53.
- Çağlar, İ. (2004). “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 91-107.
- Çetin N. (2008). “Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23): 74.
- Çetin, C. (2009) “Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması”. *İstanbul Ticaret Odası*, 55: 1-192.
- Çiçek K. A. (2015). “Hasta Güvenliğinde Sistem Hataları ve Hemşirelik Yaklaşımı”. *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik E-Dergisi*, 3(2), 48-55.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 12-14, 16-17, 34-35, 45.
- Daneshkohan, A., Zarei, E., Mansouri, T., Maajani, K., Ghasemi, M. S., and Rezaeian, M. (2015). “Factors affecting job motivation among health workers: a study from Iran”. *Global Journal of Health Science*, 7(3), 153.

- DeCenzo, D. A. and Stephen, P. R. (1996). **Human Resource Management**. (5. Edition). New York: John Wiley and Son, 296-297.
- Deitzer, Shilliff andJucius. (1979). **Contemporary Management Concepts**. Ohio: Grid Publication, 196.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). “Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 78(23), 304-332.
- Dennis, P.D. (2008). **Transforming: Leadership Focusing On Outcomes of the New Girl Scout Leadership Experience**. New York: Girl Scout Research Institute, 10-11.
- Dieleman, M., Cuong, P. V., Anh, L. V., and Martineau, T. (2003). “Identifying Factors for Job Motivation of Rural Health Workers in North Vietnam”. *Human Resources for Health*, 1(10).
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 42.
- Doğan, A. (2018). **Liderlik, Örgüt Kültürü ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışları**. İstanbul: Patriot Yayınları, 18, 39, 40, 43.
- Doğan, M. (2002). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. (Genişletilmiş 2. Baskı). İzmir: Anadolu Matbacılık, 248-250.
- Doğan, Ö. ve Selvi, G. (2013). “Özdeğerlendirme Çalışmalarında Radar Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 105-134.
- Doğanlı, B., ve Demirci, Ç. (2014). “Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 47-60.
- Drucker P. F. (1980). **Managing in Turbulent Times**. Londra: Routledge, 83-84, 136.
- Drucker, P. (1992). **The New Soceity Organization**. Harward Business Review, 96.
- Drucker, P. F. (1974). **Management: Tasks, Responsibilities and Practices**. New York: Harper and Row, 14.
- Drucker, P. F. (1998). **Yeni Gerçekler**. (Çev. B. Karanakçı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 130.
- Dubas, K. M., and Nijhawan, I. P. (2005, July). *A test of the EFQM Excellence Model of TQM*. In Allied Academies International Conference. *Academy of Marketing Studies. Proceedings*, 10(2), 9, Jordan Whitney Enterprises Inc.

- Dunham, R. B., Grube, J. A., and Castaneda, M. B. (1994). "Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition". *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme". *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Düren, A. Z. (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 104.
- Efil, İ. (1999). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. (Yedinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları, 8.
- Ehrlich, C. (2006). "The EFQM Model and Work Motivation". *Total Quality Management*, 17(2): 131-140.
- Erdem, R., Rahman, S., Avcı, L., Göktaş, B., Şenoğlu, B., ve Fırat, G. (2008). "Investigating Job Satisfaction and Burnout Levels of the Persons Working for The Hospitals at City Center of Elazığ, Turkey." *Journal of Applied Science Research*, 4(2), 188-201.
- Eren, E. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş., 32, 341, 342.
- Eren, E. (2015). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. (Onyedinci Baskı). İstanbul: Beta Basım ve Yayıncılık, 456, 458, 461.
- Erkut, H., 1992. "Verimlilik ve Özendirme". *Verimlilik Dergisi*, 6, 15-16.
- Erten, C. (1999). "TKY'den Toplumsal Kaliteye: Liderlik ve Katılımcı Yönetim. From TQM to Societal Quality: Leadership and Participative Management". *Önce Kalite*, 9(30), 16-19.
- Eskildsen, J. K., and Dahlgaard J. J. (2000). "A Casual Model For Employee Satisfaction". *Total Quality Management*, 11(8), 1081-1094.
- Folland, S., Goodman, A. C., and Stano, M. (2006). **Sağlık ve Sağlık Hizmetleri Ekonomisi**. (5. Baskı). Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall, 12.
- French, J. ve Raven, B. H. (1959). **Studies of Social Power**. (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research), 253.
- Garmager, Tim ve Lynn Shemmer (1998). "Rich in Culture, Rich in Profits". *HR Focus*, 75, 9.
- Gatewood, R.D., Taylor, R.R. and Ferrel, O.C. (1995). **Management**. Chicago: Austen Press, 492.
- Go, F. M. ve Govers, R. (2000). "Turistik Destinasyonlar İçin Entegre Kalite Yönetimi: Rekabet Edebilirliğe Ulaşmaya Yönelik Bir Avrupa Perspektifi". *Turizm İşletmeciliği*, 21 (1), 79-88.

- Greenberg J. and Baron, R. A. (2003). **Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization**. (Eighth Edition). New Jersey, USA: Prentice Hall, 471, 472.
- Güçlü, H. ve Güney, S. (2017), “The Effect of the Motivation Techniques Used by Managers to Increase the Productivity of Their Workers and an Application”. *Business Management Dynamics*, 6(7), 1-18.
- Gümüş, M. (1995). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 211.
- Günbayı, İ. (2000) . **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**. Ankara: Özen Yayıncılık, 40, 42.
- Güney, S. (2007). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 359-360.
- Sıgır ve Gürbüz (2017). **Örgütsel Davranış**. Ankara. Beta Basım Yayınları. (4.Baskı), 145-157.
- Haffer J. and Haffer R. (2015). “Positive Employee Attitudes As A Determinant Of Project Success And Business Excellence-The Case Of Poland”. *Journal of Positive Management*, 6(4):15-28.
- Hagemann, G. (1997). **Motivasyon Kitabı**. (Çev. G. Aksan). İstanbul: Rota Yayınları, 9, 24, 122.
- Hartley, J., Martin, J. and Benington, J. (2008). **Leadership in Health Care: A Review of the Literature for Health Care Professionals, Managers and Researchers, Commissioned by the National Institute for Health Research (NIHR) Service Delivery and Organization (SDO) Programme**. Institute of Governance and Public Health Management, University of Warwick, 15.
- Hayran, O. ve Sur, H. (Editörler). (1998). **Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Profesyonelleşme, Sağlık Hizmetleri El Kitabı**. İstanbul: Yüce Yayım, 179.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (1988). **Management**. (Fourth Edition). USA Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company, 429, 455, 463-464, 477.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., ve Johnson, D. E. (2001). **Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 182.
- Herzberg, F.I. (1987). “One More Time: How do You Motivate Employees?”. *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Hitt, M. A., Miller, C C. and Colella, A. (2006). **Organizational Behavior A Strategic Approach**. USA: Call Wiley, 201.
- Immegart, L. G. (1988) **Leadership and Leader and Leader Behavior, Handbook of Research on Educational Administration**. (Editor Norman, J. B.). New York & London: Longman, 6.

Ivancevich, J. M., and Matteson, M. T. (1990). **Organizational Behavior and Management. (Second Edition)**. USA: BPI/IRWIN, 123.

Ivey, G. W., and Kline, T. J. (2010). "Transformational and Active Transactional Leadership in The Canadian Military". *Leadership and Organization Development Journal*.

İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması". *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology, Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.

İnternet: <https://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/1-leadership>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: https://tr.wikipedia.org/wiki/Deming%27in_14_%C4%B0lkesi, Erişim tarihi: 19.09.2020.

İnternet: Şeker, Ş. E. Teori X ve Teori Y (Theory X and Theory Y)), Management Information Systems (MIS) <http://mis.sadievrenseker.com/2014/09/teori-x-ve-teori-y-theory-x-and-theory-y/>, Erişim tarihi: 11.05.2020.

İnternet: Sağlık. *Sağlık wiki* içinde. https://psychology.wikia.com/wiki/Sports_psychology, Erişim tarihi: 11.06.2020.

İnternet: Durumsal liderlik teorisi. *Durumsal liderlik teorisi wiki* içinde. https://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory, Erişim tarihi: 18.06.2020.

İnternet: <https://www.efqm.org/>, Erişim tarihi: 09.07.2020.

İnternet: <https://www.efqm.org/efqm-model>, 09.07.2020.

İnternet: <https://www.efqm.org/about>, 09.07.2020.

İnternet: <https://www.efqm.org/lens-series/UN-SDGs>, 09.07.2020.

İnternet: <http://www.efqm.sk/criteria.html>, 09.07.2020.

İnternet: <http://www.efqm.sk/radar-logic.html>, 09.07.2020.

<http://www.efqm.sk/fundamental-concepts.html>, 09.07.2020.

İnternet: <https://www.saglikplatformu.com/hastane-yonetim-modelleri/>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: EFQM. *EFQM wiki* içinde. <https://tr.wikipedia.org/wiki/EFQM>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: <https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper-EFQM-framework-Innovation-Agencies.pdf>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: <https://www.eqavet.eu/Eqavet2017/media/Documents/Mapping-tables-EQAVET-EFQM-at-system-level.pdf>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: Türkiye Kalite Derneği (KalDer). (2020). *Eğitim Kataloğu*. Türkiye Kalite Derneği, 1-18. <http://www.kalderankara.org/share/187-130408EgitimKatalogu.pdf>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: <https://www.efqm.org/efqm-model>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: https://tr.wikipedia.org/wiki/EFQM#M%C3%BCkemmellik_Modeli_Kriterleri, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: https://tr.wikipedia.org/wiki/EFQM#Toplam_Kalite_Y%C3%B6netimi, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: https://tr.wikipedia.org/wiki/EFQM#EFQM_M%C3%BCkemmellik_Modeli, Erişim tarihi: 13.08.2020.

https://tr.wikipedia.org/wiki/EFQM#Model_Gereksinimleri, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: <https://tr.wikipedia.org/wiki/EFQM#%C3%96zde%C4%9Ferlendirme>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: <https://tr.wikipedia.org/wiki/EFQM#RADAR>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: <https://www.kalder.org/>, Erişim tarihi: 15.09.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli, Erişim tarihi: 15.09.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/mukemmelligin_temel_kavramlari_ve_kalder_egitimleri, Erişim tarihi: 15.09.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/calisanlarin_yetenekleriyle_basarmak, Erişim tarihi: 15.09.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/ceviklikle_yonetme, Erişim tarihi: 15.09.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/mukemmel_sonuc_lari_surdurme, Erişim tarihi: 15.09.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/musteriler_icin_deger_katma, Erişim tarihi: 15.09.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/surdurulebilir_bir_gelecek_yaratmak, Erişim tarihi: 15.09.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/vizyoner_esin_veren_butunsel_liderlik, Erişim tarihi: 15.09.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/yaraticilik_ve_yenilesimi_kullanma, Erişim tarihi: 15.09.2020.

İnternet: <http://www.kalderankara.org/bilgi-merkezi/vakalar/efqm-mukemmellik-modeli-uygulayan-avrupa-kamu-kurumlarından-ornekler-belcika-ulusal-istihdam-ofisi-4>, Erişim tarihi: 11.10.2020.

İnternet: <http://www.kalderankara.org/bilgi-merkezi/vakalar/efqm-mukemmellik-modeli-uygulayan-avrupa-kamu-kurumlarından-ornekler-pirkanma-ekonomik-kalkınma-ve-istihdam-merkezi-3>, Erişim tarihi: 11.10.2020.

İnternet: <http://www.kalderankara.org/share/132171208E%C4%9FitimBro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC.pdf>, Erişim tarihi: 11.10.2020.

İnternet: https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli, Erişim tarihi: 11.10.2020.

İnternet: EFQM. (2020). *Model Brochure*. EFQM Brussels Belgium, 1-8. https://mcusercontent.com/8aae4cc18759a21fc7689d67a/files/d5aa617d-fe86-48e9-a9f5f3c817f0d14c/EFQM_MODEL_BROCHURE_AW_final_Free_Sponsors.01.pdf, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: EFQM. (2012). *EFQM Framework Innovation Agencies*. EFQM Brussels Belgium, 1-40. <https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper-EFQM-frameworkInnovationAgencies.pdf> Erişim tarihi: 13.08.2020

İnternet: Türkiye Kalite Derneği (KalDer). (2020). *Mükemmellik Akademisi Broşürü*, Türkiye Kalite Derneği, 4. https://www.kalder.org/upload/files/PDF/Egitim_Brosuru.pdf, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: Türkiye Kalite Derneği (KalDer). (2020). *EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kataloğu*, Türkiye Kalite Derneği, 4. <http://www.kalderankara.org/share/187-130408EgitimKatalogu.pdf>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: Sakarya Üniversitesi. <https://kalite.sakarya.edu.tr/tr/icerik/0/95687/efqm-sikca-sorulan-sorular>, Erişim tarihi: 13.08.2020.

İnternet: <https://www.iienstitu.com/blog/efqm-mukemmelik-modeli>, Erişim tarihi: 13.09.2020.

İnternet: Türkiye Kalite Derneği (KalDer). (2020). *Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı*. Türkiye Kalite Derneği, 1-18. https://kalite.sakarya.edu.tr/sites/kalite.sakarya.edu.tr/file/Mukemmellik_Modeli_Tanitim_Kitapcigi.pdf, Erişim tarihi: 17.09.2020.

İnternet: https://tr.wikipedia.org/wiki/Varyans_analizi

İnternet: https://tr.wikipedia.org/wiki/Student%27in_t_testi

İbicioğlu H., Özmen İ., ve Taş S. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi*, 14(2): 1-23.

İdareyi Geliştirme Başkanlığı. (2004). *Poliklinik Hizmetlerinde Etkinlik*. Ankara: T.C. Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, 17.

- İnan, A. T., Yayla, A. Y., Ceryan, E., Şişman, T., ve Yıldız, A. (2013). “EFQM Esaslı Bir Karar Modeli Kullanılarak Liderlik ve Süreçlerin Temel Performans Sonuçlarına Etkisinin İncelenmesi”. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 321-327.
- İnan, A. T., Yayla, Y., ve Yıldız, A. (2010). “EFQM Mükemmellik Modeli İle İşletmelerin Temel Performans Sonuçlarının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama”. *Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, Araştırma Makalesi*, 28, 335-345
- İncir, G. (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 40, 67, 201.
- İnfal, K., ve Bodur, S. (2011). “Hemşirelerin önem verdikleri motivasyon araçları”. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 77-82.
- Jiang, J. (2014), “The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success”. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 51-55.
- Kahyaoğlu, F., Yanık, A., ve Tengilimoğlu, D. (2013). “Batı Akdeniz Bölgesi Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Mesleki Yeterliliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 3(1), 15-27.
- Kamanzi, J., and Nkosi, Z. Z. (2011). “Motivation levels among nurses working at Butare University teaching hospital, Rwanda”. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, 13(2), 119-131.
- Kanfer, R., Frese, M., Johnson, R. E. (2017). “Motivation Related to Work: A Century of Progress”. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338.
- Kanji, G. K., and Moura E Sá, P. (2001). “Kanji's Business Scorecard”. *Total Quality Management*, 12(7-8), 898-905.
- Karakafioğlu, M. (1998). “Sağlık Hizmetleri Pazarlaması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*.
- Karakaya, A., ve Ay Alper, F. (2007). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Kavuncubaşı, Ş., (2000), *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000, 52, 54-55.
- Kavuncubaşı, Ş., (2007), *Sağlık Kurumları Yönetimi*. Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 191-193-211.
- Kayral, İ. H. (2012). *Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 53.
- Kıdak, L., ve Aksaraylı, M. (2009). “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94.

- Kıdak, L., ve Aksaraylı, M. (2009). “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94.
- Kılıç, R., ve Keklik, B. (2012). “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*. 2012; 14(2):147-160.
- Kılınç, T. (1997). *Durumsallık Ötesi Liderlik (II), Karizmatik Liderlik*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu, (2), 385.
- Kılınç, T. (2002), “Liderlik Üzerine Bir Analiz”. *Hastane Dergisi (Hospital News)*, 3, 15, 84-88.
- Klavuz, E. (2010). “Sağlık Harcamalarındaki Artış ve Temel Bakım Hizmetleri”. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(29),173-192.
- Koçel, T. (2011). **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. (Onüçüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım ve Yayıncılık A.Ş., 569, 473-484, 576-583, 588, 619-624, 626-630, 632-635, 637.
- Koçyiğit, S. (2006). *Faaliyete Dayalı Maliyet Yöntemi ve Hastane Uygulaması*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 62.
- Koontz, H., O'Donnell, C., and Weichrich, H. (1999). **Essential of Management**. Newyork: MacGraw Hill Inc., 451.
- Korkmaz, M. (2006). “Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46(46), 199-226.
- Kotter, J. P. (1995). **What Leaders Really Do?**. ((Edit.. Wren, J. T) The Leader's Companion. New York: The Free Press, 5.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 114-116, 119-121, 128-129, 135-138, 141-143-144, 177-178.
- Kul, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1.
- Kuşlvan, Z. (1999). “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”. *Human Reseources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 55- 64.
- Kutaniş, Ö. R. (2004). “Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği”. *Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 4(1).
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., and Barton, S. M. (2001). “The Impact of Job Satisfaction on Turnover İntent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers”. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.

- Lamm, K. W., Carter, H. S., and Lamm, A. J. (2016), "A Theory Based Model of Interpersonal Leadership: An Integration of the Literature", *Journal of Leadership Education*, 15(4), 183-205.
- Latham, G. P. (2007). **Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice**. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications Inc., 31-32, 38-39, 43, 53-54.
- Lee, M.T., Raschke, R.L., and Louis, R.S. (2016). "Organizasyon K lt r nden Yararlanma: Bilgi  alışanının Motivasyonu Aracılığıyla Değer Yapılandırmaları". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 69 (11), 5442-5447.
- Leithwood, K., Duke, D. L. (1999). **A Century's Quest to Understand School Leadership**. (Edit. Murphy, J. and Seashore, L.). Handbook on Research on Educational Administration. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 51.
- Li, Y. (2016). *Suggestions on How to Improve Employee Motivation in Chinese Small and Medium-Sized Private Enterprises. Case Company: X Glassware Factory*, *Vaasan Ammattikorkeakoulo International Business*, 40-44
- Liu, G. (2006). *Predictors of Job Satisfaction Among Staff in Assisted Living*, For Degree of Master, Georgia State University, 30-31.
- Liu, Y. (2015), "The Review of Empowerment Leadership". *Open Journal of Business and Management*, 3, 476-482.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2004). "What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century". *Acedemy of Management Rewiev*, 29, 3.
- Luthans, F. (1995). **Organizational Behavior**. (Sixth Edition). New York: McGrawHill, 147, 194, 306, 357.
- Matthies-Baraibar, C., Arcelay-Salazar, A., Cantero-González, D., Colina-Alonso, A., García-Urbaneja, M., González-Llinares, R. M., and Dabouza-Acebal, S. (2014). "Is Organizational Progress in The EFQM Model Related to Employee Satisfaction?". *BMC Health Services Research*, 14(1), 1-10.
- McShane, S. L. and Von Glinow, M. A. (2016). ** rg tsel Davranış**. Boston: McGraw-Hill Irwin, 87, 90.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., and Anderson, R. E. (2003). "Leadership Style, Motivation and Performance in international marketing channels". *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), 50-85.
- Menderes, M. (1994, Mayıs), *Hastanelerde Maliyet Hesaplaması. I. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, Dokuz Eyl l Üniversitesi Yayınları: 265-275, Aydın.
- Meydan, C. H. ve Polat M. (2010). "Liderin Güç Kaynakları  zerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 65(4): 123- 140.

- Miner, J. B. (2005). **Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership**. New York: M.E. Sharpe, 48, 98-99, 135-139.
- Mullins, L., J. (1999). **Management and Organisational Behaviour**. New York: The Dryden Pres, 262-304-305.
- Nabitz, U., Klazinga, N., and Walburg, J. A. N. (2000). "The EFQM Excellence Model: European and Dutch Experiences with The EFQM Approach in Health Care". *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3), 191-202.
- Naktiyok, A. (2009). "Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253- 276.
- Negussie, N. (2012). "Relationship Between Rewards and Nurses' Work Motivation in Addis Ababa Hospitals". *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 22(2), 107-112.
- Nenadál, J. (2015). "Comprehensive Quality Assessment of Czech Higher Education Institutions". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7, 138-151.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. (1993). **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**. (9. Edition). NewYork: McGraw Hill Inc, 148, 300.
- Northcraft, G. (1994). **Organizational Behaviour**. Orlando: The Dryden Press, 358.
- Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1990) **Organizational Behavior, A Management Challenge**. Chicago: The Dryden Press, 141-142, 306.
- Northouse, P.G.(2001). **Leadership: Theory and Practice**. (Second Edition). California: Sage Publications Inc, 38, 40, 147.
- Nur, Y. A. (1998). "Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was". *Business Horizons*. 41(4), 19-27.
- Oral, S., ve Kuşluvan, Z. (1997). "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar". *Verimlilik Dergisi*, 3(3), 93-116.
- Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D., and Murphy, W. D. (2005). "Leadership Best Practices for Sustaining Quality in UK higher Education from The Perspective of The EFQM Excellence Model". *Quality Assurance in Education*, 13(2), 148-170.
- Öğüt A, Kaya D. S. (2011). "Sağlık Kurumlarında Ekip Çalışması". *Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1, 87-95.
- Önen, L., ve Tüzün, M. B. (2005). **Motivasyon**. İstanbul: Epsilon Yayınevi, 31, 40, 51, 53, 62, 104, 110.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetisel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma:

- Hizmet Endüstrisi Örneği”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yönetim ve Ekonomi*, 15(1).
- Özkap, E. ve Kirel, Ç., (2010). **Örgütsel Davranış**. (4. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi, 281, 310, 312, 319-321, 323-324.
- Özler, E. N. D. Koparal, C. ve Özalp İ. (2013). **Yönetim ve Organizasyon: Liderlik**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 103-104.
- Özmutaf, Ö. G. D. N. M., Sezgin, B., Keskin, G., ve Çelikli, S. (2009). “Sağlık Misyonuna Sahip Sivil Toplum Kuruluşlarında Birey Motivasyonu: Ampirik Bir Yaklaşım”. *Journal of Yaşar University*, 4(13), 1977-1996.
- Öztürk, H., Candaş, B., ve Babacan, E. (2015). “Devlet Hastaneleri, Toplum ve Aile Sağlığı Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Yaşadıkları Sorunların Belirlenmesi”. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003) “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 4, (2).
- Patır, S. (2009). “Faktör Analizi ile Öğretim Üyelerini Değerleme Çalışması”. *Erzurum Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 69-86.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Konya*, 11-12.
- Pearce, J.A., and Robinson, R.B. (2007). **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**. (Tenth Edition). New York: McGraw-Hill Irwin, 183.
- Pehlivan, İ. (1990). “Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 23(1), 163-173.
- Phatak, A. V., Bhagat, R. S., and Kashlak, R. J. (2005). **Sport Business in the Global Marketplace**. New York, 463.
- Raghuvanshi, V. S. (2002). “Improvement in Malaria Services in An Urban Setting: Role of Staff Motivation”. *Public health*, 116(6), 374-378.
- Rakich, J. S., and Darr, K. (Eds.). (1978). **Hospital Organization and Management: Text and Readings**. (Vol. 11). PMA Publishing Corporation, 19.
- Ritchie, L. and Dale, B. G. (2000). “İş Mükemmelliği Modelini Kullanarak Özdeğerlendirme: Bir Uygulama ve Süreç Çalışması”. *International Journal of Production Economics*, 66 (3), 241-254.
- Robbins, P. and Judge, T. A. (2012). **Essentials of Organizational Behavior**, (Eleventh Edition) Stephen Publisher: Pearson Education Inc, 205, 385.

- Robbins, S. P. (1996). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**. (Seventh Edition). Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall International Inc, 212.
- Sabuncuğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Aktüel Basım Yayın ve Dağıtım, 221-222.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (2013). **Örgütsel Davranış**. (5. Baskı). Bursa: Alfa Basım Yayım, 106-108, 110.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Alfa Basım Yayım Dağıtım, 25, 98, 106-108, 159, 170.
- Roberts, M. J., Hsiao, W., Berman, P., ve Reich, M. R., Akdağ, R. (Baş Editör). (2009). **Sağlık Bakanlığı, Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü, Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı, Sağlık Reformunun Doğru Yapılması: Performans ve Hakkaniyetin Geliştirilmesi İçin Bir Kılavuz**. Ankara: Onur Matbaacılık Ofset Tanıtım Hizmetleri, 10-16.
- Sánchez, E., Letona, J., González, R., García, M., Darpón, J., and Garay, J. I. (2006). "A Descriptive Study of The Implementation of The EFQM Excellence Model and Underlying Tools in The Basque Health Service". *International Journal for Quality in Health Care*, 18(1), 58-65.
- Savic, M., Djordjevic, P., Nikolic, D., Mihajlovic, I., and Zivkovic, Z. (2014). "Modeling The Influence of EFQM Criteria on Employees Satisfaction and Loyalty in Transition Economy: The Study of Banking Sector in Serbia". *Serbian Journal of Management*, 9(1), 15-30.
- Sayan, F. ve Yıldız, Ş. (Editörler). (2006). **Yaşam Boyu Öğrenme**, Ankara: Gazi Eğitim Bilimleri Enstitüsü ve Pegem A Yayıncılık, 102-105.
- Sayan, İ. (2018). **Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 287.
- Scott, E.S. (2010). "Perspectives On Healthcare Leader And Leadership Development". *Journal of Healthcare Leadership*, 2, 83-90.
- Semiz, H. (2011). *Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi (Hendek örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 11-12.
- Seyfikli, C. (2007). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 12.
- Shanks, N. H. Buchbinder, S. B. and Shanks, N. H. (Editors). (2012). **Management and Motivation, in, Introduction to Health Care Management**. Jones and Bartlett Publishers, 23-35.

- Smithers, G. L. and Walker, D. H. T. (2000). "The Effect of the Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals". **Construction Management and Economics**, 18 (7), 833-841.
- Stone, A. G., Russell, R. F., and Patterson, K. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus". **Leadership and Organization Development Journal**.
- Şekerkaya, A. K. (1997). **Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü**. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 17.
- Şimşek, M. Şerif. (2002). **İşletme Bilimine Giriş**. Seçkin Yayınları, 149.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). **Kurum Kültürü ve Liderlik**. Konya: Tablet Kitabevi, 65.
- Tabish, S.A. (1998). "Towards Development of Professional Management In Indian Hospitals". **Journal of Management in Medicine**, 12(2), 109-119.
- Tan, M., Polat, H., Akgün, Ş. Z., ve Genç. F. (2015). "Dahiliye Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Hasta Bakımında Karşılaştıkları Güçlükler". **Cumhuriyet Hemşireleri Dergisi**, 4(1):10-17.
- Tari, J. J. (2006). "An EFQM Model Self-Assessment Exercise at a Spanish University". **Journal of Educational Administration**, 44(2), 170- 188.
- Tekin, A. ve Zorba, E. (2001), "Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik". **Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 1, 2, 28-36.
- Tengilimoğlu, D. (2008) **İşletme Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 116-117.
- Tengilimoğlu D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 23-48.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(14), 1-16.
- Tengilimoğlu, D., ve Yiğit, A. (2005). "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması". **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 8(3), 374-400.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., ve Akbolat, A. (2011). **Sağlık İşletmeleri Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti., 531.
- Tevrüz, S. (1999). **Davranışlarımızdan Seçmeler**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 82.
- Thompson, B. (1998). **Yönetim Fonksiyonları**. (Çev: Diker V. G.), İstanbul: Hayat Yayınları, 123.

- Tınaz, P. (Temmuz, 2000). “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”. *Mercek Dergisi*, 5 (19), 29–37.
- Titrek O. ve Zafer D. (2009). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Organizasyonel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60): 657-674.
- Topaloğlu, M., ve Koç, H. (2010). **Yönetim Bilimi**. Ankara, 166-179.
- Torlak, N. G. (2008). **Organizasyon Teorileri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 266.
- Tosun, K. (1989). **İşletme Yönetimi**. (Cilt 1) İstanbul: Fakülteler Matbaası, 322.
- Türk Dil Kurumu. (2000). **Türkçe Sözlük**. Ankara: TDK.
- Türkiye Kalite Derneği. (2013). **EFQM Kitapçığı**. Ankara: KalDer, 31.
- Türkkan, Ü. N., Bacaksız, E. F., ve Tuna, Ü. T. Baykal ve E. E. Türkmen. (Editörler). (2014), **Güdüleme. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi**. İstanbul: Akademi Basım ve Yayıncılık, 615-639.
- Tütüncü, Ö., ve D. Küçükusta.(2006). *Relationship Between Job Satisfaction And Business Excellence: An Implementation On Nursing Departments Of Hospitals. International Conference Of Business, Economics And Management Disciplines*, Beijing, China.
- Uno, H. ve Zakaiasen, K. (2010). “Public Health Leadership Education In North America”. *Journal of Healthcare Leadership*, 2, 11-15.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., ve Çelik, R. (2012). “Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Üçüncü, K. (2016). “İş tatmini ve Motivasyon”. *Karadeniz Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı*.
- Ünlü, S., Eroğlu, E., Gökdağ, R., ve Ergüven, M. S. (2013). **İş ve Yaşamda Motivasyon**. Tuna, Y. (Editör). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 102.
- Ünsar, A. S., Ayşegül, İ. N. A. N., ve Yürük, P. (2010). “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Vroom, V. (1964). **Work and Motivation**. John Wiley and Sons, Inc.,167.
- Wagner, J. A. III., and Hollenback, J. R. (2010). **Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage**. New York: Routledge, 81-86, 232, 242.
- Warren, B. (1989). **Bir Lider Olabilmek**. (Çev. Teksöz. U.). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 49, 50.

- Waterman, A. S. (2005). "When Effort Is Enjoyed: Two Studies of Intrinsic Motivation for Personally Salient Activities". *Motivation and Emotion*, 29, 3.
- Weijrich, H. and Koontz, H. (1993). **Management A Global Perspective**. (Tenth Edition). New Delhi: Tata McGraw, 28.
- Weldegebriel, Z., Ejigu, Y., Weldegebreal, F., and Woldie, M. (2016). "Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia". *Patient Preference and Adherence*, 10, 159.
- Werner, I. (1993). **Liderlik ve Yönetim**, (Çeviren V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları, 17.
- Wongrassamee, S., Simmons, J. E., and Gardiner, P. D. (2003) "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model". *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14- 29.
- World Health Organization. (2007). *The Performance of Hospitals Under Changing Socioeconomic Conditions A Global Study On Hospital Sector Reform*, 94.
- Wright, A. (1997). "Public Service Quality: Lessons Not Learned". *Total Quality Management*, 8(5), 313-320.
- Yamane, T. (2001). **Temel Örnekleme Yöntemleri**. (Çev. Esin, A. Bakır, M. A. C. Aydın. E. Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayınları, 94-95.
- Yerebakan, M. (2000). Özel Hastaneler Araştırması. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, 26, 49.
- Yıldız, M., ve Birgili, F. (2009). "Muğla ve Menteşe Devlet Hastaneleri Yoğun Bakım Servislerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi". *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*, 11(1), 1-9.
- Yıldız, S., Savcı, G., ve Kapu, H. (2014). "Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*, 17(2): 277-394.
- Yukl, G. (1994). **Leadership in Organizations**. (Third Edition). NJ: Prentice Hall, 176.
- Yukl, G. (2002). **Leadership in Organizations**. (Fifth Edition). USA: Upper Saddle River, NJ, 413.
- Yüksel, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 140, 144.
- Zel, U. (2006). **Kişilik ve Liderlik**. (İkinci Baskı) Ankara: Nobel Basım Dağıtım, 126-128, 141- 142, 147-149, 158, 161.

Zeynel, E., ve arıkcı, İ. H. (2015). “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgöl Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 20(3).

EKLER

EK-1. Araştırmanın Anketi

ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalına bağlı olarak yürütülen “**Sağlık İşletmelerinde Liderlik Boyutunun Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: EFQM Liderlik Boyutunun Uygulanabilirliği Araştırması**” adlı doktora tezi çalışmasına esas olmak üzere görüşleriniz gerekmektedir.

Anket formunda çalıştığınız kurumla ve işinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşlerinize ne derece uyduğunu belirtmenizdir. Anketteki hiçbir ifadenin doğru ve yanlış yanıtı yoktur. Bu nedenle soruları yanıtsız bırakmamanızı ve form üzerinde kimliğinizi belirtecek herhangi bir ifadeye yer vermemenizi rica ederim.

Göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Doktora Öğrencisi Tuğrul BATIRER

A.BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki parantezin içine (X) işareti koyarak yanıt veriniz.

Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()			
Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()			
Öğrenim Durumunuz	İlköğretim ()	Lise ()	Üniversite ()	Lisansüstü ()	
Kurumunuzdaki Göreviniz	Doktor ()	Hemşire ()	Klinik Destek Personeli ()	Diğer Belirtiniz ()	
Yaşınız	23-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	51-60 ()	61 ve üstü ()
İş Tecrübeniz	0-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	20 yıl ve üstü ()

EK-1. (devam) Araştırmanın Anketi

B.İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ SORULAR

Bu bölümde Liderlik ve Motivasyona ilişkin önermelere yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki parantezin içine (X) işareti koyarak yanıt veriniz. **Anketteki sorulara cevap için 1’den 5 ‘e kadar katılma derecenize göre işaretlemeniz istenmektedir.**

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

	Aşağıda bulunan ifadelerde, ölçekler “ KESİNLİKLE KATILMIYORUM ” seçeneğinden “ KESİNLİKLE KATILIYORUM ” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Mevcut duruma bağlı olarak Değerlendirme				
		1	2	3	4	5
1	Yönetim işletme kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve kamusal sorumlulukları geliştirip rol modeli yapmaktadır.					
2	Yönetim çalışanlar için örnek olacak şekilde hareket etmektedir					
3	Yönetim, bireysel motivasyonu destekleyen örgütsel iklim oluşturmaktadır.					
4	Yönetim, takım çalışmasını destekleyen örgütsel iklim oluşturur.					
5	Yönetim, örgütsel misyon, vizyon ve stratejik planı desteklemek üzere tıbbi personel ile etkin ilişkiler geliştirir.					
6	Yönetici ulaşılabilir; personelin sorunlarını dinler ve uygun çözüm alternatifleri sunmaktadır.					
7	Yönetim kurumda her düzeyde bireysel ve ekip faaliyetlerini hızlı ve uygun şekilde takdir eder.					
8	Yönetim, etkin kişisel liderlik davranışlarını gözden geçirip iyileştirmektedir.					
9	Yönetim, aktif olarak sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılmaktadır					
10	Yönetim kurumda olmadıkları zaman vekâlet edebileceklerin bulunmasını temin etmektedir.					

EK-1. (devam) Araştırmanın Anketi

11	Yönetim, geliştirilen ve uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının ölçülmesi, gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi sürecini desteklemektedir.					
12	Yönetim, çalışanlarla açık ve dürüst iletişim yaklaşımını uygulamaktadır.					
13	Yönetim, karar alırken bu kararların içsel ve dışsal etkilerini ve yansımalarını dikkate almaktadır.					
14	Yönetim, yapıcı eleştiriye açıktır.					
15	Yönetim, yasal ve yönetsel standartlara uygun hareket eder ve bunlara uyulmasını sağlamaktadır.					
16	Yönetim, sağlık politikası ile ilgili inisiyatiflere özellikle mükemmelliği destekleyen konferans ve seminerlere katılır ve destekler.					
17	Yönetim, işbirliğini geliştirmek ve kullanmak amacıyla çıkar sahiplerine (ör: doktorlar, personel, hastalar, halk, devlet vs.) özen göstermektedir.					
18	Yönetim, kalite gelişimi için çıkar sahiplerini bilgi kaynağı olarak kabul etmekte ve onlarla görüşmektedir.					
19	Yönetim, tedarikçileri uzun dönem ortağı olarak ele almaktadır.					
20	Yönetim, kurumun kamu nazarında pozitif imajını desteklemek için aktif bir çaba sergilemektedir.					
21	Yönetim, karşılıklı güveni destekleyen ve bunun gelişimini sağlayan bir ortam oluşturmaktadır.					
22	Yönetim, süreç yönetimi sistemi geliştirilmesi ve uygulanmasını temin etmektedir.					
23	Kurumdaki yüksek potansiyele sahip yetenekleri destekler ve geliştirir.					
24	Yönetim, hedeflere ulaşma konusunda çalışanları desteklemektedir.					
25	Yönetim, sorumluluk ve gerekli yetkiyi çalışanlara aktarmaktadır.					
26	Örgütsel amaçları çalışanlarla birlikte belirler ve bunların başarımı konusunda kendisini ve diğerlerini sorumlu tutar.					

EK-1. (devam) Araştırmanın Anketi

27	Yönetim, çalışanların kurumun başarısına katkıda bulunmaları için yüksek motivasyona sahip olmaları yönünde, yönetim görev ve prosedürleri yerine getirmektedir.					
28	Yönetim, çalışanları örgütsel gelişim için fikir ve önerilerini sunmaya teşvik etmektedir.					
29	Çalışanların bilgi, iletişim talepleri ve beklentileri karşılanmakta ve göz önünde tutulmaktadır.					
30	Yönetim çözüme liderlik eder ve karar almayı teşvik etmektedir.					
31	Yönetim, kurumun yapısını politika ve stratejilerini destekleyecek şekilde konumlandırır ve güncellenmesine yönelik süreçleri geliştirerek uygular.					
32	Yönetim, sürekli kurumsal öğrenim ve iyileştirme faaliyetlerini desteklemektedir.					
33	Yönetim, sürekli olarak örgütsel gelişim büyüme ve fırsatlarını araştırır ve değerlendirir.					
34	Yönetim gelecekte ortaya çıkabilecek(öngörülen) engelleri aşmak için stratejileri planlar ve bunları doküman eder rapor haline getirir.					
35	Yönetim faaliyetlerin sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları tahmin eder ve önlem alır.					
36	Yönetim örgütte değişimi tetikleyen içsel ve dışsal faktörleri doğru algılamaktadır.					
37	Yönetim örgüt bünyesinde yapılması gerekli olan değişimleri tespit etmekte uygulama planları geliştirmektedir.					
38	Yönetim, çalışanlara, müşterilere, paydaşlara değişimi ve değişimin gerekliliğini iyi bir şekilde anlatabilmektedir.					
39	Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.					
40	Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta bütün çalışanlara aktarılmaktadır.					

NOT: İlave etmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz.

.....

Anketime vermiş olduğunuz içten cevaplar, katılımınız, değerli zamanınızı ayırdığınız için ve yakın ilginizden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Doktora Öğrencisi

Tuğrul BATIRER

EK-2. Sağlık Müdürlüğü İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : 90739940-799
Konu : Tuğrul BATİREK
(Doktora Tez Çalışması)

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİNE
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İlgi: Ankara İl Sağlık Müdürlüğü Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı' nın 16.10.2020 tarih ve E.4046 sayılı yazısı.

Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Tuğrul BATİREK' in "Sağlık İşletmelerinde Liderlik Boyutunun Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi" konulu araştırma çalışması talebine ilişkin hastane cevabi yazıları yazımız ekinde gönderilmiştir.

Söz konusu çalışmanın Bakanlığımızın bilgisi dışında ilan edilmemesi, başka bir amaçla kullanılmaması, başka makam ve kişilere verilmemesi ve bir örneğinin Müdürlüğümüze gönderilmesi kaydıyla ilgili kurumda yapılması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Uzm. Dr. Mustafa ALİMOĞULLARI
Müdür a.
Sağlık Hizmetleri Başkanı

Ek: Üst Yazı ve Ekleri (4 Sayfa)

EK-2. (devam) Sağlık Müdürlüğü İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Sağlık Bakanlığı Dr. Nafiz Körez Devlet Hastanesi



Sayı : 22568850-799
Konu : Tuğrul BATIRER
(Doktora Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Sağlık Hizmetleri Başkanlığı)

İlgi: 20/10/2020 tarihli ve E.1409 sayılı yazınız.

Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Tuğrul BATIRER'in, "Sağlık İşletmelerinde Liderlik Boyutunun Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi" konulu araştırma çalışması talebi hakkındaki ilgi sayılı yazı ve ekindeki belgeler değerlendirilmiş olup, adı geçeninin talebi pandemi tedbirlerine uyulması ve 24/03/2016 tarih ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile tanımlanan Sağlık Bakanlığı "Kişisel Sağlık Verilerinin İşlenmesi ve Mahremiyetinin Sağlanması Hakkında Yönetmelik, 21/06/2019 tarih ve 30808 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kişisel Sağlık Verileri Hakkında Yönetmelik ve 2018/54 sayılı Sağlık Bakanlığı onayı ile yayımlanan Bilgi Güvenliği Politikaları Yönergesi ve ekinde yer alan Sağlık Bakanlığı Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü Bilgi Güvenliği Kılavuzunda yer alan hükümlere uyulması kaydıyla Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-imzalıdır.
Uzm. Dr. Tarkan ÖZDEMİR
Başhekim

Sincan Dr. Nafiz Körez Devlet Hastanesi 12. Cade Yerleşkesi Personel Birimi
Osmanlı Mahallesi Metropol Caddesi No: 41 Sincan / ANKARA
Dahili No: 2178
Telefon: Faks No: (0 312) 263 33 01

Bilgi için: Cengiz DAGDEVİREN

e-Posta: cengiz.dagdeviren@saglik.gov.tr İnternet Adresi: sincandh.saglik.gov.tr

BİLGİSAYAR İŞLETMENİ

Evrağın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden e9e1452-81b3-42e3-be49-76f857891799 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2. (devam) Sağlık Müdürlüğü İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Sağlık Bakanlığı Sincan Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi



Sayı : 93195985/799
Konu : Tuğrul BATIRER
(Doktora Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
Sağlık Hizmetleri Başkanlığı
(Eğitim ve Tescil Birimi)

İlgi : 20/10/2020 tarihli ve 90739940-799-1409 sayılı yazınız.

Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Tuğrul BATIRER'in "Sağlık İşletmelerinde Liderlik Boyutunun Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi" konulu araştırma çalışması talebi Başhekimliğimizce uygun olarak değerlendirilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.
Dt. Hikmet ERTUGAY
Başhekim

İstasyon Mah.Derya Sok.No:4SINCAN-ANKARA (0312 268 01 10-152)

Telefon: Faks No:

e-Posta: murat.keskin@saglik.gov.tr İnternet Adresi: murat.keskin@saglik.gov.tr

Evrağın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 34ca550c-0835-47c0-9860-79a352edbc02 koda ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Murat KESKİN

SAĞLIK TEKNİKERİ

Telefon No: (0 312) 268 01 10

EK-3. Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 30/09/2020-E.27332



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 11054618-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/09/2020 tarih ve E.24752 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitümüz Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı **Doktora öğrencisi Tuğrul BATIRER, Prof.Dr. Mehmet ARSLAN'ın** danışmanlığında yürüttüğü "*Sağlık İşletmelerinde Liderlik Boyutunun Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: EFQM Liderlik Boyutunun Uygulanabilirliği Araştırması*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 29.09.2020 tarih ve 10 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Aydın KARAPINAR
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No: 2020/127

Ek:
1- İmza Listesi
2- Onaylı Çalışma

EK-3. (devam) Etik Kurul Onayı

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ	
TOPLANTI TARİHİ :29.09.2020	TOPLANTI SAYISI : 10
ADI-SOYADI	İMZA
Prof.Dr.Aydın KARAPINAR BAŞKAN	KATILDI
Prof.Dr.M.Fadıl YILDIRIM Başkan Yrd.	KATILDI
Prof.Dr.Mustafa EKİNCİKLİ	KATILDI
Prof.Dr.Yıldız AYANOĞLU	KATILMADI
Prof.Dr.Bekir ESKİCİ	KATILDI
Prof.Dr.Ramazan Pars ŞAHBAZ	KATILDI
Prof.Dr.Neşe Yaşar ÇEĞİNDİR	KATILDI
Prof.Dr.Bilgehan GÜLCAN	KATILDI
Prof.Dr.Funda YURDAKUL	KATILDI

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : BATIRER Tuğrul
Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi- Sağlık Yönetimi A.B.D.	2022
Yüksek Lisans	Türk Hava Kurumu Üniversitesi-İşletme	2013
Lisans	Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Y.O	2003
Lise	Konya Atatürk Sağlık Meslek Lisesi	1995

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2020-2022	Sincan İlçe Sağlık Müdürlüğü	Sağlık Memuru
2019-2020	Sincan ADSM	Satınalma-Aynaiyat Memuru
2013-2019	Ulus ve Pursaklar Devlet Hastanesi	Satınalma-Ayniyat Memuru
2001-2013	Zekai Tahir Burak Kadın Sağ. E.A.H	Sağlık Memuru

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Filtre kahve kültürü, kitap okumak, tesbih sanatı, salon sporları, kişisel gelişim, sosyal medya uygulamaları.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

