



ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 8 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2022 ISSN -2149-6161

Usaysad Derg., 2022; 8(1):1 -17 (Araştırma makalesi)

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE EFQM LİDERLİK KRİTERİ ÖLÇEĞİ İLE ALT BOYUTLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ARAŞTIRMASI¹

THE EFFECT OF EFQM LEADERSHIP CRITERIA SCALE AND ITS SUB- DIMENSIONS IN HEALTHCARE BUSINESSES ON EMPLOYEE MOTIVATION IN TERMS OF DEMOGRAPHIC VARIABLES

Prof. Dr. Mehmet ARSLAN

Hacı Bayram Veli Üniversitesi, mehmet.arslan@hbv.edu.tr, orcid.org/0000-0002-0966-3463

Tuğrul BATIRER

Sağlık Bakanlığı Porsaklar Devlet Hastanesi, tugrulbatirer@mail.com, orcid.org/0000-0003-0453-159X

Makale Gönderim-Kabul Tarihi (30.11.2021-15.01.2022)

Öz

Sağlık işletmelerinin kendine has özellikleri nedeniyle liderlik ve motivasyon zorlukları yaşanmaktadır. Sağlık hizmetlerinin emek ve teknoloji yoğun hizmetler olmasından dolayı hizmet kalitesi teknolojiyi kullanan ve üreten sağlık çalışanlarının motivasyon seviyesinden etkilenmektedir. Bu çalışma ile sağlık çalışanlarının EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerine ilişkin algıları ve bu algılarının motivasyonlarına olan etkisi eğitim durumu, kurumdaki görev, medeni durum, ve demografik değişkenler bakımından araştırılmıştır. Ankara İl Sağlık Müdürlüğü Dr. Nafiz Körez Devlet Hastanesi ve Sincan Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi ve bağlı birimleri çalışanlarına yönelik hazırlanan anket çalışması, EFQM liderlik kriterleri, liderlik davranışları algıları ve motivasyon düzeyleri demografik özellikler bakımından ölçek analizleri, bulguları ve yorumları ile değerlendirilmiştir. Liderlik ölçeği ile alt boyutlarında ve motivasyon ölçeğinde demografik değişkenler bakımından farklılık olup olmadığı anova ve student t testi ile incelenmiştir. Liderlik ölçeği ile alt boyutlarının sağlık çalışanlarının motivasyonuna etkisi ve çalışanların buna yönelik algıları belirlenmiştir. Motivasyon seviyesinde eğitim durumu, kurumdaki görev, medeni durum, yaş, değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Bu demografik değişkenlerin liderlik ölçeği ile alt boyutlarında ve motivasyon ölçeğinde algılarını etkilemediği tespit

¹ Bu makale “Sağlık İşletmelerinde Liderlik Boyutunun Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: EFQM Liderlik Boyutunun Uygulanabilirliği Araştırması” yayımlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.



ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 8 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2022 ISSN -2149-6161

edilmiştir. Bu nedenle demografik değişkenlere ilişkin liderlik kriterleri ve motivasyon konularının farklı bakış açıları ve disiplinlerarası bir metodoloji ile ele alınması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: EFQM, EFQM Mükemmellik Modeli, liderlik, motivasyon, sağlık işletmesi.

Abstract

Leadership and motivation difficulties are experienced due to the unique characteristics of health enterprises, Since health services are labor and technology intensive services, service quality is affected by the motivation level of health workers who use and produce technology. With this study, the perceptions of healthcare professionals regarding the EFQM Excellence Model leadership criteria and the effect of these perceptions on their motivation were investigated in terms of educational status, position in the institution, marital status, work experience and demographic variables. The questionnaire study, prepared for the employees of Ankara Provincial Health Directorate Dr. Nafiz Körez State Hospital and Sincan Oral and Dental Health Center and its affiliated units, was evaluated with scale analysis, findings and comments on scale reliability, demographic characteristics analysis, EFQM leadership criteria, perceptions of leadership behaviors and motivation levels. With the t-test it was examined whether there is a difference in terms of demographic variables in the leadership scale with its sub-dimensions and motivation scale. The effect of the leadership scale and its sub-dimensions on the motivation of health workers and their perceptions about it were determined. There was no statistically significant difference in motivation level in terms of educational status, job in the institution, marital status, age. It has been determined that these demographic variables do not affect their perceptions in the leadership scale and its sub-dimensions and motivation scale. For this reason, it is suggested that leadership criteria and motivation issues related to demographic variables should be handled with different perspectives and an interdisciplinary methodology.

Keywords: EFQM, EFQM Excellence Model, leadership, motivation, healthcare business.

1. GİRİŞ

Liderlik, insanoğlunun varoluşundan günümüze kadar küçük-büyük topluluklardan devletlere, devletlerden imparatorluklara kadar her topluluk içinde var olmuş bir olgudur. İnsanların bir araya getirilerek iş birliğinin sağlanması, bir amaca yönlendirilmesi lider vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Eren, 1998: 342). 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).

İyi bir liderlik her organizasyon için önemli olduğu gibi sağlık işletmeleri için de önem arz etmektedir. Sağlık çalışanları 7/24 esasına göre, işlevsel olarak birbirlerine bağlı, teknoloji-yoğun, emek-yoğun, aşırı uzmanlaşma ve multidisipliner süreçlerin bir arada olduğu, matriks organizasyon yapısında hizmet vermektedirler. Bu karmaşık organizasyon yapısında hizmet veren çalışanları yönlendirecek ve motive edecek liderlere ihtiyaç vardır. Sağlık kuruluşlarının geleceğini iyi yönetilmek yada yönetilememek belirleyecektir (Tabish, 1998).

Bu çalışma EFQM Mükemmellik Modeli liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin eğitim durumu, kurumdaki görev, medeni durum, yaş, demografik değişkenler

2



ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 8 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2022 ISSN -2149-6161

bakımından farklılık olup olmadığı, sağlık çalışanlarının motivasyon seviyelerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 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. Bu çalışmada sağlık yönetimi alanında yeni ve etkili kalite modellerinden biri olan EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerinin demografik değişkenler bakımından sağlık çalışanlarının motivasyonuna etkisi araştırılarak literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırma sistematik olarak ele alınan dört önemli unsuru bir araya getirmektedir. İlk dört bölümde liderlik, motivasyon, sağlık işletmesi ve özellikleri ve EFQM Mükemmellik Modeli ele alınmakta ve literatüre odaklanılmaktadır. Diğer bölümlerde araştırmanın yöntemi yer almaktadır. Son bölümde ise araştırmanın bulguları analiz edilerek sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Toplumsal grupları ve gruptaki bireyleri ortak amaç ve hedefler doğrultusunda birleştirecek ve yönlendirecek lidere ihtiyaç vardır (Semiz, 2011: 12). Ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için insanların bir araya getirilmesi, motive edilmesi, yönetilmesi ve harekete geçirilmesi yani onlara liderlik edilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu nedenle liderlik bütün sosyal gruplar için önemlidir. Liderler ortak amaçlar doğrultusunda grupta yer alan insanları etkileyen, yönlendirip harekete geçiren kişilerdir (Semiz, 2011: 12). Katz ve Kahn'a göre bir organizasyonda liderliğe ihtiyaç duyulmasının nedenleri şunlardır; örgütsel tasarım eksikliği, değişen çevresel koşullar, örgütün içsel dinamiği, insan üyeliğinin doğasıdır (Arıkan, 2003: 10). Sağlık işletmelerinde ise teknoloji ve emeğin yoğun olarak kullanılması nedeniyle sağlık bakım kalitesini güçlendirebilecek temel kişi liderdir (Hartley, Matin ve Benington, 2008: 15).

2.1. Liderlik Teorileri (Kuramları)

Aşağıdaki çizelge 1 literatürde yeralan ve tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan liderlik teorileri ve özelliklerini göstermektedir.

Çizelge 1. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi (Jiang, 2014)

Geçerli Teori		Geçerli Periyot	Teorinin Özeti
Geleneksel Liderlik Teorileri	Özellikler Teorisi	1910'dan 2.dünya savaşına	Liderlerin genel ve ortak özellikleri. Liderliğin belirleyici unsurlarının bireysel nitelikler olduğunu savunmuştur. Lider kişilik özellikleri, yetenekleri ve fiziksel özellikleri bakımından izleyicilerden farklıdır ve bu farklılıklar onu lider yapmaktadır. (Avcı ve Topaloğlu, 2009; Yılmaz ve Ceylan, 2011).
	Davranışsal Teoriler	1940-1960'lara 1-Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması, 2-Michigan Üniversitesi Çalışması, 3-Yönetimsel Diyagram Modeli (Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi), 4-McGregor'un X ve Y Teorisi, 5-Likert Kuramı Sistem-4 Modeli (Koçel, 2011: 578-583).	Liderlerin gösterdiği davranışlar. Liderlik davranışları kazanılabilir. Liderin izleyicileri karşısında "ne ve nasıl" yaptığının incelenmesidir
	Durumsallık Teorileri	1960'lardan 1980'lere 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 Blanchard'ın Liderlik Teorisi	Herkese uygun değişmeyen ve en iyi liderlik yoktur. Farklı durumlarda farklı liderlik tarzının geçerliliği bulunmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre liderlik ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009).
	Yeni Liderlik Teorileri	1980'lerden günümüze etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kuramları	Liderin kişisel özellikleri, nitelikleri ve becerilerini içeren tüm kuramların karışımı.

3. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon bir insanı veya bir grubu, belirli bir amaç yönünde harekete geçirmek için yapılan çabaları ifade eder. Motivasyon; bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları olarak tanımlanabilir (Koçel, 2011: 619). Motivasyon konusunun temel amaçlarından biri işletme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların işlerine motive edilmesidir.

3.1. İşletmelerde Çalışanların Motivasyon Süreci

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). Motive etme sürecinde lider, çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayacak olan çalışma ortamını oluşturur ve çalışanları etkileyerek isteklendirilir. İşletmelerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, işletme ve çalışan amaçlarının uyumlaştırılmasıdır.

Böylece çalışanlar işletme amaçları doğrultusunda çalışarak kendilerinin ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmiş olurlar (Kuşluvan, 1999). Çalışanların motive olması, işletme hedeflerini kendi hedefleri olarak benimsemeleri anlamına gelmektedir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015). İşletmelerde kullanılan motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlardır.

3.2.Motivasyon Kuramları

Çizelge 2. Kapsam ve süreç kuramlarına genel bir bakış (Sıgır ve Gürbüz, 2017: 155)

Tür	Kuram	Temel Varsayım	Uygulayıcılara Katkısı
<u>Kapsam Kuramları</u> Bireylerin ne şekilde motive edildiğine odaklanır.	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı- Maslow	Bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Beş kademe ihtiyaç vardır.	Bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek için neler yapılması gerektiğini göstermektedir.
	X ve Y Kuramı - MC Gregor	X Kuramı bireyleri olumsuz, Y Kuramı ise olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirilir.	Yöneticiler bireylerin farklılıklarını analiz ederek yönetim şekillerini ona göre düzenlemelidirler.
	Çift Faktör Kuramı (Hijyen - Motivasyon Kuramı)- Herzberg	Bireylerin motive edilmesi için olması gereken asgari koşullar hijyen faktörünü yansıtmaktadır.	Örgütteki bireylerin sadece hijyen ya da sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaştırmak mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiler her iki faktörü de göz önüne almalıdır.
	İhtiyaç Kuramı - McClelland	Başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır.	Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koyarlar. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları iyi yönlendirmeleri gerekmektedir.
	ERG Kuramı - Alderfer	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacından oluşur.	Yöneticiler ihtiyaçları tatmin ettikçe bireyler daha çok performans göstermektedirler.
<u>Süreç Kuramları</u> Süreç Kuramları durağan çevre koşulları	Koşullanma Kuramı - Pavlov / Skinner	Öğrenme davranışın bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Çevre Tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmektedir.	Yöneticiler çalışanlarına sık sık geribildirimlerde bulunurlarsa, onları olumlu davranışlara yönlendirmiş ve motivasyonlarını da arttırmış olacaklardır.
	Beklenti Kuramı - Vroom	Bireyin, belli bir iş için gayret sarf etmesi, valens, bekleyiş ve araçsallığa bağlıdır.	Davranış - sonuç ilişkisi geliştiren çalışmaların beklentileri karşılandıkça işe bağlılıkları artacak ve daha iyi performans göstereceklerdir.

varsayımından hareket ederek, iş motivasyonunun dinamik bir süreç içerisinde gerçekleştiğini savunmaktadır	Lawler - Porter Modeli	Bireyi motive eden faktör içsel ve dışsal ödüllerdir.	Yönetici dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanın demoralize olmasını engellemelidir.
	Eşitlik Kuramı - Adams	Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine ne şekilde yansıdığını tartışmaktadır.	Yönetici her çalışana eşit şartlarda davrandığını ortaya koyduğunda tüm çalışanların motivasyonu yüksek olacaktır.
	Amaç Kuramı - Locke	Bireylerin amaçları örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir.	Yöneticiler, çalışanların hedeflerini yükselterek, performanslarını arttırmalıdır.

4. SAĞLIK İŞLETMESİ KAVRAMI

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) hastaneleri, "müşahede teşhis, tedavi ve rehabilitasyon sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri, yataklı kuruluşlar" olarak tanımlamaktadır. Hastane; "Her türlü sağlık hizmetinin ekonomik ve kesintisiz olarak üretildiği, eğitim, araştırma ve toplum sağlığı hizmetlerinin yürütüldüğü, kar gözetmeyen, sağlık endüstrisi pazarında çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen, çeşitli girdileri işleyip yararlı çıktılar haline dönüştüren, karmaşık, pahalı ve kendine özgü bir takım özellikler gösteren bir hizmet işletmesi çeşididir" (Koçyigit, 2006: 62). Sağlık işletmelerinin yönetimi diğer iktisadi işletmenin yönetiminden çok daha karmaşık olması nedeniyle çağdaş yönetim ve işletmecilik bilgi ve becerileri ile yönetilmesini gerektirmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin büyük bir kısmında sağlık işletmelerinin yönetimi profesyonel yönetim ile gerçekleştirilmektedir (Hayran, 1998: 179).

4.1. Sağlık İşletmelerinin Özellikleri

İşlevsel Bağlılık: İşlevsel bağlılık; bir işin yapılabilmesi bir hizmetin sunulabilmesi için başka kişilerin veya birimlerin üretmiş olduğu ürün veya hizmete duyulan gereksinimdir (Kavuncubaşı, 2000: 52). Sağlık işletmelerinin sunmuş oldukları sağlık hizmeti pek çok farklı meslek grubu tarafından üretilmektedir.

Sağlık İşletmeleri Karmaşık Yapıda Açık-Dinamik Sistemlerdir: Sağlık işletmeleri, teşhis ve tedavi hizmetlerinin yanı sıra eğitim ve araştırma hizmetlerini de vermesi nedeniyle karmaşıktır (Kavuncubaşı, 2000: 54-55). Sağlık işletmelerinde aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, yapısal karmaşıklığa yol açan bir başka nedendir.

Sağlık İşletmeleri Matriks Yapıda Faaliyet Gösteren Organizasyonlardır: Matriks organizasyonda fonksiyonel yönetici ile vaka (proje) yöneticisi olmak üzere iki tür yönetici bulunmaktadır. Fonksiyonel yönetici, işin kimler tarafından, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı konularıyla ilgilenmektedir. Vaka yöneticisi ise neyin, ne zaman ve neden yapılacağını belirlemektedir (Koçel, 2011: 323-329).

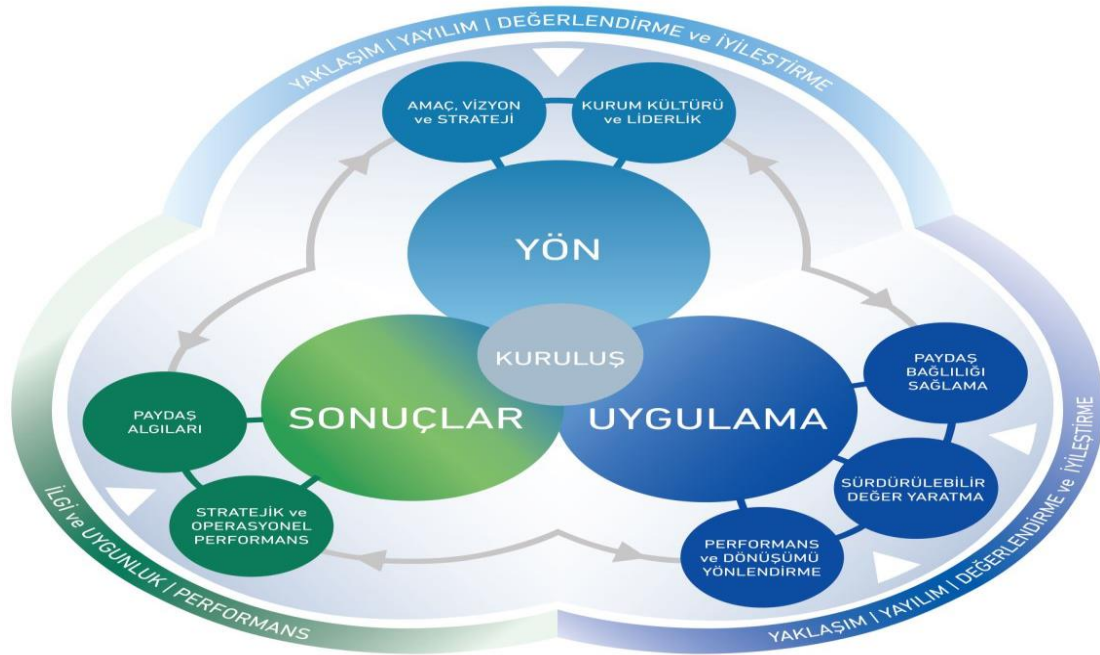
5. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management) tarafından sanayici ve akademisyenlerin bir araya getirilmesi oluşturulan bir grup

tarafından geliştirilerek 1991 yılında duyurulmuş bir modeldir. Modelin asıl teması müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ile toplumdaki etkinin oluşturacağı mükemmel iş sonuçlarıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, “Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir” ifadesine dayanmaktadır (EFQM, t.y.; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020). EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların/işletmelerin faaliyetlerini ve faaliyet sonuçlarını sistematik ve düzenli bir şekilde özdeğerlendirme yoluyla değerlendirilerek işletmelerinin güçlü ve gelişime açık yanlarının tespit edilmesini sağlayan bir kalite modelidir. Modelin asıl özelliği, boyutu ve sektörü ne olursa olsun tüm işletmeler tarafından kullanılabilen bir kurumsal değerlendirme aracı olmasıdır.

5.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Üç Unsuru

- 1- Mükemmelliğin Temel Kavramları: Müşteriler için değer katma, sürdürülebilir bir gelecek oluşturma, kurumsal yetenekleri geliştirme, yaratıcılık ve yenileşimden yararlanma, çalışanların yetenekleriyle başarıma, vizyoner esin veren ve bütünsel liderlik, çeviklikle yönetme.
- 2- EFQM Mükemmellik Modeli: Mükemmelliğin temel kavramları ve RADAR uygulamasını kapsayan çerçeve 7 kriter.
- 3- RADAR: Dinamik değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracı.



Şekil 1. EFQM Mükemmellik Modeli (“EFQM Model”, 2020; KalDer Eğitim Broşürü, 2020: 7.; EFQM Model Brochure, 2020: 10)



ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 8 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2022 ISSN -2149-6161

5.2. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

Yön Kriterleri: Bu iki kriter kuruluş neden var olduğunu, amaçları ve stratejisini ortaya koyar. (EFQM Model Brochure, 2020: 1). Kriter 1: Amaç, Vizyon ve Strateji, Kriter 2: Kurum Kültürü ve Liderlik

Uygulama Kriterleri: Bu kriterler kuruluşun/işletmenin amacını ve stratejisini “nasıl” gerçekleştirmeyi planladığını ortaya koyar. (KalDer Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2020: 3-5). Kriter 3: Paydaş Bağlılığı Sağlama, Kriter 4: Sürdürülebilir Değer Yaratma, Kriter 5: Performans ve Dönüşümü Yönlendirme (EFQM Model Brochure, 2020: 1).

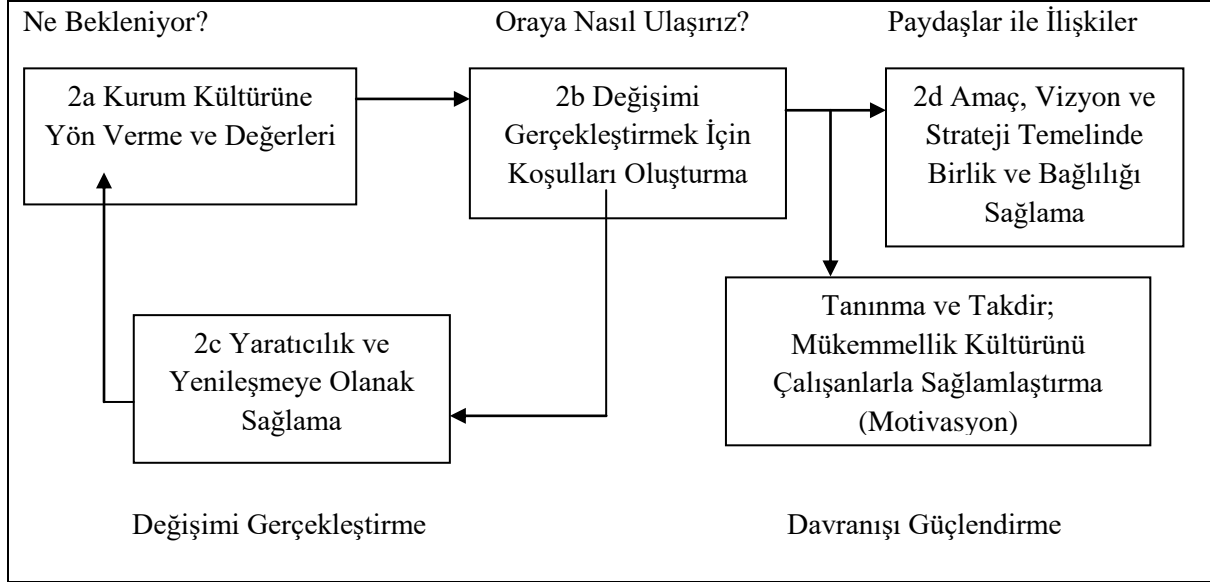
Sonuç Kriterleri: Kriter 6: Paydaş Algıları, Kriter 7: Stratejik ve Operasyonel Performans (EFQM Model Brochure, 2020: 1)

5.3. Sonuçlar RADAR

RADAR, kuruluşun/işletmenin bütünsel bir bakış açısıyla stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmeyi amaçladığı sonuçları (Results) belirleme, mevcut ve geleceğe yönelik sonuçların gerçekleşmesini sağlayacak yaklaşımlara (Approaches) sahip olma, bu yaklaşımları uygun şekilde yayma (Deploy), yayılmış yaklaşımları öğrenme, geliştirme amacıyla değerlendirme ve iyileştirmeyi (Assess and Refine) gerektirir. (“EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli”, 2020; “EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri”, 2020; Sakarya Üniversitesi, 2020).

5.4. EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik Kriteri

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. Bir liderin mutlaka yönetici olması gerekli değildir. İçsel ve dışsal bütünlük, sosyal sorumluluk ve etik davranış için rol modelidirler ve çalışanlarının en yüksek etik davranış standartlarını benimsemelerini sağlarlar (“myfirststepwithefqmmodel2010”, t.y., par. 1; EFQM, t.y.). EFQM mükemmellik modeline göre işletmede liderin görevleri; vizyon ve misyon oluşturmak, değerler aşılacak, iletişim, değişim ve dönüşümü yönlendirmektir. (“myfirststepwithefqmmodel2010”, t.y., par. 2; EFQM, t.y.). Bu görevler EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri ile gerçekleştirilir. Bu kriterler şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil .2. EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriteri alt kriterleri ("EFQM Model", 2020,; KalDer Eğitim Broşürü, 2020)

6. YÖNTEM

Ankara Hacı BayramVeli Üniversitesi Etik Komisyonu 29.09.2020 tarih ve 10 sayılı toplantısında görüşülmüş olup 30/09/2020-E.27332 evrak tarih ve sayısı ile "Sağlık İşletmelerinde Liderlik Boyutunun Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: EFQM Liderlik Boyutunun Uygulanabilirliği Araştırması" çalışmasına ilişkin gerekli izinler alınmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, anova testi, student-t testi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlandırılmıştır. Anova Testi; birbirinden bağımsız k tane ($k > 2$) gruptan en az birisinin ortalamasının diğerlerinden farklı olup olmadığını inceleyen parametrik bir test yöntemidir. ANOVA testi sonucunda gruplardan en az birisinin ortalamasının diğerlerinden farklı olduğuna karar verirse farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan testlere çoklu karşılaştırmalar (ikili karşılaştırmalar) denir. Student-t Testi ise; bir grubun ortalamasının herhangi bir değerden farklı olup olmadığını testi, bağımsız iki grubun ortalamalarının farklı olup olmadığını testi, bağımlı iki grubun ortalamalarının farklı olup olmadığını testidir (wikipedia-varyans_analizi, wikipedia student t testi)

6.1. Araştırmanın Evreni Örnek Çapı ve Duyarlılığa Bağlı Olarak Örnek Çapının Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini, Ankara ili Sincan bölgesi Dr. Nafiz Körez Devlet Hastanesi ile Sincan Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde çalışan sağlık çalışanları (doktor, hemşire, ebe, röntgen teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, klinik destek personeli, hizmetli, şoför, teknisyen gibi) oluşturmaktadır. Dr. Nafiz Körez Devlet Hastanesi ile Sincan Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde çalışan kişi sayısı 1322'dir. Örnekleme ise sağlık çalışanları arasında kolayda örnekleme yöntemi ile seçilenler oluşturmaktadır.

Duyarlılık, güven düzeyi ve seçilecek örnekteki birim sayısı birbiri ile ilişkili değerlerdir. İstenilen düzeyde duyarlılık ve güvenilirliği sağlayan örnek çapı yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde verilmiştir.

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

Burada N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Eğer örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise; orana ilişkin varyans

$s^2 = p.q$ ($q = 1 - p$) olduğundan formül $n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 p q}$ (2) şeklinde ifade edilir (Yamane, 2001: 94-95). Yığından seçilecek örneklem sayısı yukarıda (2) ile verilen formül uygulanarak elde edilir.

Çalışmanın çerçevesi ve kısıtlarına göre örneklem çapı %95 güvenirlilik ve %7,5 duyarlılık düzeyinde olması uygun görülmüştür. Buna göre örnek çapı 152 kişi olarak tespit edilmiştir. Uygulama aşamasında 178 kişiye anket uygulanarak çalışma tamamlanmıştır.

6.2. Veri toplama Araçları

Veri toplama aracı demografik sorulardan ve EFQM Mükemmellik Modeli el kitabından uyarlanmış 40 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Toplam 40 maddeden oluşan liderlik ölçeği 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Liderlik ölçeği 5'li tarzında hazırlanmış olup kodlama 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

7. BULGULAR

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

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 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. Yapılan anket sonuçları liderlik ölçeği ile alt boyutları ve motivasyon ölçeği demografik değişkenler bakımından incelenerek aşağıdaki tablolarda yer alan bulgular elde edilmiştir.

Çizelge 3. Liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin cinsiyet değişkeni 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 a Boyutu Ortalama	Kadın	72	3,36	1,213	4,148	0,000
	Erkek	106	2,57	1,264		
Liderlik b Boyutu Ortalama	Kadın	72	3,38	1,218	3,051	0,003
	Erkek	106	2,82	1,211		
Liderlik d Boyutu Ortalama	Kadın	72	3,35	1,107	3,745	0,000
	Erkek	106	2,69	1,175		
Liderlik c Boyutu 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		

Liderlik ölçeği ile alt boyutlarında ve motivasyon ölçeğinde cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; her iki ölçekte ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde her iki ölçekte ve alt boyutlarında kadın katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 4. Liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Liderlik Genel Ortalama	Evli	150	2,93	1,185	0,270	0,787
	Bekar	28	2,86	1,252		
Liderlik a Boyutu Ortalama	Evli	150	2,89	1,292	-0,059	0,953
	Bekar	28	2,90	1,364		
Liderlik b Boyutu Ortalama	Evli	150	3,05	1,235	0,137	0,891
	Bekar	28	3,01	1,302		
Liderlik d Boyutu Ortalama	Evli	150	2,96	1,169	0,077	0,939
	Bekar	28	2,94	1,321		
Liderlik c Boyutu 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		

Liderlik ölçeği ile alt boyutlarında ve motivasyon ölçeğinde medeni durum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; her iki ölçekte ve alt

boyutlarında da medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Çizelge 5. Liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
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 a Boyutu 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 b Boyutu 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		
Liderlik d Boyutu 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 c Boyutu 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		

Liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgulara göre; liderlik ölçeği ile alt boyutlarında ve motivasyon ölçeğinde eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Çizelge 6. Liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin kurumdaki görev değişkeni bakımından incelenmesi

	Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
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		
Liderlik a Boyutu 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 b Boyutu 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 d Boyutu 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		
Liderlik c Boyutu 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		

Liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin kurumdaki görev değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgulara göre; liderlik ölçeği ile alt boyutlarında ve motivasyon ölçeğinde kurumdaki görev değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Çizelge 7. Liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin yaş değişkeni bakımından incelenmesi

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
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		
Liderlik a Boyutu 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 b Boyutu 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 d Boyutu 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 c Boyutu 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		

Liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin yaş değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgulara göre; liderlik ölçeği ile alt

boyutlarında ve motivasyon ölçeğinde yaş değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çizelge 8: Hipotezlerin genel değerlendirilmesi

Hipotezler	Sonuç
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 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

Bu araştırmanın amacı sağlık işletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterlerinin çalışan motivasyonu üzerinde demografik değişkenler bakımından etkilerinin ve etki düzeyinin tespit edilmesidir. Sağlık hizmetlerinin emek ve teknoloji yoğun hizmetler olması nedeniyle hizmet kalitesi teknolojiyi kullanan ve üreten sağlık çalışanlarının motivasyon seviyesinden etkilenmektedir. Bu çalışma ile EFQM Mükemmellik Modeli liderlik ölçeği ile alt boyutlarının ve motivasyon ölçeğinin eğitim durumu, kurumdaki görev, medeni durum, yaş, demografik değişkenler bakımından farklılık olup olmadığı, sağlık çalışanlarının motivasyon seviyelerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için aşağıdaki hipotezler test edilmiştir elde edilen bulgulara göre; EFQM liderlik ölçeği ile alt boyutlarında ve motivasyon ölçeğinde eğitim durumu, kurumdaki görev, medeni durum, yaş değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Ortalamalar incelendiğinde her iki ölçekte ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bakımından kadın katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Diğer demografik değişkenlerin liderlik ölçeği ile alt boyutlarını ve motivasyon ölçeği seviyesini etkilemediği tespit edilmiştir. Bu nedenle demografik değişkenlere ilişkin liderlik kriterleri ve motivasyon konularının farklı bakış açıları ve disiplinlerarası bir metodoloji ile ele alınması önerilmektedir.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Yazarların çalışmadaki katkı oranları eşittir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.



ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 8 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2022 ISSN -2149-6161

KAYNAKLAR

- Arıkan, S. (2003). Yönetim ve Organizasyon. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık, 10.
- 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.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 320-321.
- Eren, E. (1998). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş., 342.
- 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.
- İnternet: <https://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/1-leadership>, Erişim tarihi: 13.08.2020.
- İnternet: <https://www.efqm.org/>, Erişim tarihi: 09.07.2020.
- İnternet: <https://www.efqm.org/efqm-model>, 09.07.2020.
- İnternet: <http://www.efqm.sk/criteria.html>, 09.07.2020.
- İnternet: <http://www.efqm.sk/fundamental-concepts.html>, 09.07.2020.
- 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://www.kalder.org/>, Erişim tarihi: 15.09.2020.
- İnternet: https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli, Erişim tarihi: 15.09.2020.
- İnternet: <http://www.kalderankara.org/share/132171208E%C4%9FitimBro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC.pdf>, Erişim tarihi: 11.10.2020.
- İnternet: EFQM. (2020). *Model Brochure*. EFQM Brussels Belgium, 1-8. https://mcusercontent.com/8aae4cc18759a21fc7689d67a/files/d5aa617d-fe86-48e9a9f5f3c817f0d14c/EFQM_MODEL_BROCHURE_AW_final_Free_Sponsors.01.pdf, Erişim tarihi: 13.08.2020.
- İnternet: https://tr.wikipedia.org/wiki/Varyans_analizi, Erişim tarihi: 15.09.2020.
- İnternet: https://tr.wikipedia.org/wiki/Student%27in_t_testi, Erişim tarihi: 15.09.2020.
- Jiang, J. (2014), “The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success”. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 51-55.
- Kavuncubaşı, Ş., (2000), Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000, 52, 54-55.
- 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. 323-329, 576-583, 619.



ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 8 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2022 ISSN -2149-6161

- 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.
- Kuşlivan, Z. (1999). "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları". *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 55- 64.
- Semiz, H. (2011). *Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi (Hendek örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 11-12.
- Sığrı ve Gürbüz (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara. Beta Basım Yayınları. (4.Baskı), 145-157.
- Tabish, S.A. (1998). "Towards Development of Professional Management In Indian Hospitals". *Journal of Management in Medicine*, 12(2), 109-119.
- 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.
- 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.
- Zeynel, E., ve Çarıkçı, İ. H. (2015). "Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3).