

# SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN HASTANELERİN KURUMSAL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ<sup>1</sup>

THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL PERSONALITY CHARACTERISTICS OF  
HEALTH MANAGERS ON CORPORATE PERFORMANCE OF HOSPITALS

Fuat YALMAN<sup>2</sup> - İsmail Hakkı ERASLAN<sup>3</sup>

## Öz

Bu araştırmanın temel amacı, hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özelliklerinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerin sahipleri, üst kademe yöneticileri ve orta kademe yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmada nicel araştırma yönteminin kullanılmıştır. Veriler yüz yüze anket tekniği ile 430 kişiden toplanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Araştırma verilerine betimleyici istatistikler, keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi teknikleri kullanılmıştır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile elde edilen bulgular, modelin geçerliliğinin sağlandığını göstermiştir. Açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konulan yapı geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi ile sağlanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin, hastanelerin kurumsal performansına etkisindeki yapısal ilişkinin varlığını göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi sonuçlarına göre yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde istatistiksel olarak ve anlamlı yönde bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu araştırmanın sağlık sektöründe yeni girişimcilerin artmasına ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine zemin oluşturması bakımından literatüre ve uygulamaya katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Girişimci Kişilik, Kurumsal Performans, Sağlık Yöneticileri.

## Abstract

The main purpose of this research is to determine the effect of the entrepreneurial personality characteristics of hospital managers on the corporate performance of hospitals. The universe of the research consisted of the owners, senior managers and middle-level managers of private hospitals operating in the province of Istanbul. In the study, in which the quantitative research method was used, the data were collected from 430 people by face-to-face survey technique. Convenience sampling method was used in the research. SPSS and AMOS package programs were used in the analysis of the data. Descriptive statistics, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and path analysis techniques were used in the research data. Findings obtained with explanatory and confirmatory factor analyzes showed that the validity of the model was ensured. The construct validity revealed by exploratory factor analysis was also confirmed by confirmatory factor analysis. Ensuring validity and reliability shows the existence of the structural relationship in the effect of the entrepreneurial personality characteristics of the managers on the corporate performance of the hospitals. According to the results of confirmatory factor analysis and path analysis, it was determined that the entrepreneurial personality characteristics of the managers had a statistically and significant effect on the corporate performance of the hospitals. It is anticipated that this research will contribute to the literature and practice in terms of creating a basis for the increase of new entrepreneurs in the health sector and encouraging entrepreneurial activities.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Personality, Corporate Performance, Health Managers.

<sup>1</sup>Bu çalışma birinci yazarın 2019 yılında tamamlanan “Sağlık Yöneticilerinin Girişimci Kişilik Özelliklerinin Hastanelerin Kurumsal Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Özel Hastanelere Yönelik Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, fuatyalman@duzce.edu.tr, Orcid: 0000-0002-1041-1837

<sup>3</sup> Prof. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, hakkieraslan@duzce.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2108-0279

## 1. GİRİŞ

Kurumsal performans, yönetim araştırmasında en önemli değişkendir ve şüphesiz örgütsel başarının en önemli göstergesidir. Bir organizasyonda mükemmelliği geliştirmek ve başarmak için gerekli olan ilk koşul, kurumun performansını ölçmek için bir sistem geliştirmek ve uygulamaktır (Kaplan ve Norton, 2003). Kurumsal performans kavramı, organizasyona has strateji ve planların oluşturulmasından başlayıp, bu planların iş sonuçlarına dönüşmesine kadar ki tüm süreçleri kapsayan ve bunları teknolojik bir alt yapı ile ilişkilendiren bir performans ağacı olarak görülmektedir. Dolayısıyla kurumsal performans yönetimi kavramı; kurum performansı ile ilgili tüm ölçme kriterlerini, süreçleri, yöntem ve sistemleri ile teknolojiyi içine alan ve kurum stratejilerinin uygulanması ve gözlemlenmesi için bunları birbirleriyle ilişkilendiren ve bunların entegrasyonunu gerekli klan bir yönetim biçimidir (Carr, 2003).

Kurumsal performans, kuruluşun organizasyon yapısının yanı sıra; kurumun stratejileri, insan kaynakları, çalışanların nitelikleri, üretim, pazarlama, destek ve tedarik gibi birçok değişkenden de etkilenmektedir (Donaldson, 1999). Dolayısıyla, organizasyonların başarılarına yön veren faktörleri belirlemek ve bir firmanın başarısına katkıda bulunan faktörlerin etkisini araştırmak çok önemlidir. Çalışanların veya yöneticilerin sahip olduğu girişimci kişilik özelliklerinin organizasyonların üstün performanslarına katkıda bulunduğu ve firma performansına etki ettiği belirtilmiştir (Sajilan vd., 2015).

Girişimci kişiliğin kökleri stratejik yönetim anlayışına dayanmaktadır (Morris ve Paul, 1987; Becherer ve Maurer, 1997). Stratejik yönetim anlayışı geliştikçe de, yöneticilerin girişimsel davranışları daha da önem kazanmaya başlamıştır (Lumpkin ve Dess, 1996). Eriksson ve Li (2012), girişimci kişilik özelliklerin küçük ve orta ölçekli organizasyonların iş başarısı üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Davis vd. (2013), girişimcilik davranışlarının çeşitli yönlerinin firma performansı üzerinde farklı bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir.

Medical Clinic at Högländ Hospital-Sweden'de yapılan bir çalışmada olumlu kurumsal performans çıktılarının; hasta bakımında ve sonuçlarda kalite iyileştirmelerinin olduğu, bir ölçüm kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesine olanak tanıdığı ve klinisyenler ve yönetim arasında vizyon ve strateji konusunda yeni bir diyalogun oluşmasına zemin hazırladığı görülmüştür (Aidemark ve Funck, 2009). St Mary's/Duluth Kliniği üzerinde yapılan bir çalışmada da olumlu kurumsal performans göstergelerinin; açıkça tanımlanmış hedefler sayesinde yönetimin ve klinisyenlerin hesap verebilirliğini arttırdığı, hasta memnuniyetini yükselttiği, finansal performansta pozitif dönüşlerin sağlanmasına neden olduğu, iletişimi geliştirdiği ve örgütsel uyumu arttırdığı tespit edilmiştir (Johnson, 2002).

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

Sonuç olarak yönetsel etkinliğin sağlanmasının kurumsal performansın iyileştirilmesinde kritik bir rol oynadığı bildirilmiştir (Malina ve Selto, 2004). Ayrıca organizasyonların finansal ve finansal olmayan performanslarını arttırabilmeleri ve karlılık düzeylerinin devamlılığının sağlanabilmesi, yöneticilerin yönettikleri organizasyonların etrafındaki yenilikleri görme yeteneklerine, gelecek odaklı ve yenilikçi olmalarına ve bu gelişmeleri gelecekteki değişimlerle uyumlu hale getirmelerine bağlıdır (Eker ve Pala, 2008). Sağlık hizmeti sunan sağlık kuruluşlarında daha önce bu tarz bir çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmaya özgünlük katıp önemini ortaya koyarken, yeni girişimcilerin artmasına ve

girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine zemin oluşturması bakımından yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin, yöneticisi oldukları hastanelerin kurumsal performans düzeylerini arttıracakı düşünülmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özelliklerinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerindeki etkisini tespit etmektir.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

### 2.1. Kurumsal Performans

Performans, bir firmanın nesnel bir amaca veya standarda nasıl ulaştığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Performans, müşterilerin ve diğer paydaşların bir firmadan elde ettiği değerle ilişkilendirilmektedir. Performans aynı zamanda, paydaş menfaatlerini rakiplerden daha üstün bir şekilde elde etmek anlamına gelir (Gathungu vd., 2014). Performans kavramı pek çok sahada kullanılmakla beraber anlam olarak ifade ettiği alana göre de farklı anlamlar taşımaktadır. Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilen çıktıyı sayısal ya da sözel olarak ortaya koyan bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Akal, 2000).

Kurumsal performans ise, yönetim araştırmasında en önemli değişkendir ve şüphesiz örgütsel başarının en önemli göstergesidir. Bir organizasyonda mükemmelliği geliştirmek ve başarmak için gerekli olan ilk koşul, kurumun performansını ölçmek için bir sistem geliştirmek ve uygulamaktır (Kaplan ve Norton, 2003). Kurumsal performans belirli bir dönem sonunda, o kurumun amaçlarını gerçekleştirme ya da görevlerini yerine getirme başarısını tanımlayan bir göstergedir. Aynı zamanda bir kurumun performansı paydaşlarının beklentilerini karşılama düzeyini ortaya koyar (Rummler ve Brache, 1995). Dolayısıyla kurumsal performans yönetimi kavramı; kurum performansı ile ilgili tüm ölçme kriterlerini, süreçleri, yöntem ve sistemleri ile teknolojiyi içine alan ve kurum stratejilerinin uygulanması ve izlenmesi için bunları birbirleriyle ilişkilendiren ve bunların bütünleşmesini sağlayan bir yönetim biçimidir (Carr, 2003).

Kurumsal performansın ölçülmesi, yönetim ile ilgili çeşitli boyutlara sahip olması dolayısıyla, farklı birçok disiplin tarafından farklı bakış açılarına ve yaklaşımlarına göre incelenmiştir ve değerlendirilmiştir. Ancak tüm disiplinler kurumsal performansın ölçülmesinde temelde iki sorunun cevabını aramaya çalışmışlardır. Bunlardan birincisi, kurumsal performansın belirleyicilerinin ne olduğudur. İkincisi ise kurumsal performansın nasıl ölçülebileceğidir (Neely, 1999). Kurumsal başarının ve büyümenin anahtarı; kurumsal stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürebilme, performansı ölçebilme ve stratejik hedefleri başarabilme yeteneğidir (Shortell ve Kaluzny, 1997). Başarılı bir organizasyon, müşteri hedeflerini karşılamak ve memnuniyetlerini sağlamak için, kurumun stratejilerini çalışanları aracılığıyla anlatmalıdır. Dolayısıyla kurumsal performans karnesi, bu stratejiyi iletme ve başarı seviyelerini tanımlama mekanizmasını temsil eder (Deming, 1986; Kaplan ve Norton, 1996).

Kurumsal performans karnesi, geçmiş performansı yansıtan finansal ölçümler ile gelecekteki performans ölçümlerini içine alan finansal olmayan ölçümleri bütünleştirmektedir. Kurumsal performans karnesinin ölçümleri ve amaçları örgütün vizyonundan ve stratejisinden kaynaklanmaktadır. Bu amaçlar ve ölçümler örgütsel performansı dört boyutta incelemektedir. Kurumsal performans karnesinin yapısını oluşturan bu boyutlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olarak nitelendirilmektedir (Kaplan ve Norton, 2002). Bununla birlikte kurumsal performans karnesi, bir stratejik yönetim sistemi olup, stratejik amaçları ilgili performans ölçüm setine dönüştürmektedir ve finansal ve finansal olmayan ölçümlerin göstergelerine kapsamlı bir

bakış açısı sunmaktadır. Bu göstergeler stratejilerin örgüt içerisinde başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını ve stratejik amaçların başarılı olup olmadığını göstermektedir (Bremser ve Barsky, 2004). Sağlık sistemleri ve sağlık hizmetleri çok sayıda paydaşı olan kompleks yapılar oldukları için, sağlık kurumlarında performansın ölçülmesi, farklı paydaş gruplarının değerlerini, beklentilerini ve gereksinimlerini yansıtması açısından tanımlanması gereken bir konudur (Shaw, 2003). Bunun yanı sıra sağlık sektöründe artan maliyetler, sigorta şirketlerinin etkinliği, iş hayatındaki baskılar, artan rekabet ve bunun aksine sağlık harcamaları için ayrılan hükümet fonlarındaki kesintiler, hastane yönetimini performans ve verimlilik ölçümü yapmaya zorunlu hale getirmiştir (Walker ve Dunn, 2006).

Yaşanan bu değişimlerden ve gelişmelerden dolayı da sağlık kurumları gerek kurumsal, gerekse poliklinik düzeyde performanslarını iyileştirmek için stratejik bir yaklaşım içerisine girmişlerdir ve kurumsal performans karnesi yönetim sistemini kullanarak rekabette ayakta kalma ve büyüme girişimlerinde bulunmaya başlamışlardır (Health Resources ve Services Administration, 2005). Sağlık sektöründe Balanced Scorecard'ın uygulanmasında görev alan çoğu kişi, diğer sektörlerde uygulama ile karşılaştırıldığında çok sayıda ortak unsurların var olduğunu dile getirmişlerdir (Nelson vd., 2001). Kapsamlı bir inceleme sonucunda Zelman vd. (2003), balanced scorecard'ın hem kar amacı güden hem de kar amacı gütmeyen sağlık hizmetleriyle ilgili tüm alanlarda tanıtıldığını göstermişlerdir. Atlanta'da (ABD) bulunan Emory Hastanesi, bağımsız bir işletim sisteminden entegre bir sağlık sistemine geçerek büyük bir yapısal değişim geçirmiştir. Balanced Scorecard'ı entegre bir sistem kurmaya yardım etmek için kullanmanın, yeni sisteme geçişteki başarının anahtarlarından biri olarak nitelendirmişlerdir (Bloomquist ve Yeager, 2008). Mackay Memorial Hospital Tayvan'da yapılan bir çalışmada, sağlık hizmetlerinde kurumsal performans karnesi uygulamaları ile ilişkilendirilmiş ya da bunlardan elde edilmiş olduğu düşünülen niteliksel ve niceliksel faydaların olduğu belirtilmiştir (Chang vd., 2008).

Medical Clinic at Högländ Hospital-Sweden'de yapılan başka bir çalışmada sağlık hizmetlerinde Dengeli Scorecard uygulamalarının; hasta bakımında ve sonuçlarda kalite iyileştirmelerinin olduğu, bir ölçüm kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesine olanak tanıdığı ve klinisyenler ve yönetim arasında vizyon ve strateji konusunda yeni bir diyalogun oluşmasına zemin hazırladığı görülmüştür (Aidemark ve Funck, 2009). Görüldüğü gibi sağlık kurumları, kurumsal performans karnesini stratejik yönetimin ötesinde bir uygulama aracı olarak görmektedirler. Sağlık kurumları için kurumsal performans karnesinde yaygın olarak kullanılan perspektiflerin kalite, sonuçlar ve giriş olduğu vurgulanmıştır (Zelman vd., 2003). Kurumsal performans karnesi, sağlık sektöründe ve sağlık hizmetlerinde her ne kadar geçici bir durum olarak ortaya çıkmış olsa da, stratejik planlamada kalıcı bir yer edinmiştir (Walker ve Dunn, 2006).

## 2.2. Girişimci Kişilik

Girişimcilik özelliği kişinin doğuştan gelen girişimcilik yeteneklerini kullandığı ve piyasadaki fırsatları kendi lehine çevirebildiği özelliklerdir (Elliott, 2004; Carpenter ve Sanders, 2009). Girişimcilerin başarıya ulaşmaları için belirli özelliklere ihtiyaçları vardır. Bunlar, girişimcinin başarısı için gerekli olan ve girişimcinin yetkinliğini oluşturan kişisel özellikler ve becerilerdir (Bouazza vd., 2015). Literatürde başarılı girişimciler; kendi yargılarına fazlasıyla güvenen, çevresindeki diğer bireylerle doğru iletişim kurabilen, toplumsal algıları yüksek ve yeni durumlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen kişiler olarak nitelendirilmişlerdir (Baron, 2000). Aynı şekilde başarılı girişimciler; iş fırsatlarını hızlı bir şekilde görüp değerlendirebilen, kaynakları bir fayda üretmek amacıyla bir araya getirebilen ve başarıyı sağlayacak gerekli eylemleri başlatabilme yeteneğine sahip olan bireyler olarak da ifade edilmiştir (Chell vd., 1991). Lambing ve Kuehl (2000) girişimci kişilerde bulunması

gereken temel özellikleri; iş kurmaya hevesli olma, tüm başarısızlıklara rağmen yılmadan çalışma, güven duyma, özgüvenli olma, riskleri görebilme ve yönetebilme, üretken olma, değişimi fırsat olarak görme, belirsizliklere karşı toleranslı olma, başarıya ihtiyaç duyma, detaylara önem verme ve mükemmeliyetçi olma şeklinde sıralamıştır.

Girişimcilik eğilimlerinin belirlenmesinde kullanılan kişilik özelliği yaklaşımı, girişimcilerin sahip oldukları kişilik özelliklerini ya da motivasyonel eğilimlerini ifade etmektedir. Girişimci kişilik özelliği yaklaşımı, ilk olarak David McClelland ve David Atkinson'un çalışmalarıyla ortaya atılmıştır (Robinson vd., 1991). Girişimci kişilik tek bir faktör ile açıklanamamakta; sosyo-ekonomik sistem içerisinde fırsatların varlığı ve girişimsel tutumların, yeteneklerin ve davranışların gelişimi için faydalanılabilir desteklemenin bulunması gibi pek çok faktörün birleşimi olarak görülmektedir (Pandey ve Tewary, 1979). McClelland (1961) psiko-sosyal bakış açısından yola çıkarak girişimcilerin en fazla başarıya ihtiyaç duyma eğiliminde olduğu faktörü üzerinde durmuştur (Stevenson ve Jarillo, 1990). Başarılı girişimciler hemen hemen her durumda ve koşulda başarıyı elde etmek için sorumluluk alırlar. Girişimcileri girişimci olmayan kişilerden ayıran en temel özelliklerden biri de, fikirlerini ve düşüncelerini hayata geçirmeye arzulu olmalarıdır (Lambing ve Kuehl, 2006). Yapılan araştırmalar, ayrıca başarılı girişimcilerin yüksek düzeyde başarıma ihtiyacına eğilimli olduklarını ortaya koymuştur (Amit vd., 1993). Girişimcilerin kişilik özellikleriyle ilgili yapılan başka araştırmalara göre içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma davranışı, bu kişilerde önemli bir rol oynamaktadır (Muller ve Thomas, 2001). İçsel kontrol odaklılık, kişinin kendi hayatı üzerinde kontrol sahibi olduğu anlamına gelmektedir (Littunen, 2000). Diğer taraftan girişimcilerin risk alma eğiliminde olmaları, onların başarı düzeylerini etkilemektedir. Yapılmış bir araştırma, risk alma eğiliminde olmanın, girişimcilerin belirleyici bir özelliği olduğunu ifade etmiştir (Cramer vd., 2002).

Benzer şekilde girişimciler kararlarını alırken, hangi şıkkın başarılı olacağı konusunda kesinlik ve belirginlik olmadan davranırlar ve birçok kişinin cesaret edemeyeceği belirsizlik durumlarında bile risk alarak işlerine devam ederler (Kutanis vd., 2006). Belirsizlik toleransı yüksek olan girişimciler, belirsizlik durumlarını, belirsizliğe toleransı düşük olanlardan daha iyi anlar ve yorumlarlar. Aynı zamanda belirsiz durumlarda, yüksek belirsizlik toleransı olan bireyler kendilerini, diğer kişilere göre daha rahat hissederler (Halikias ve Panayotopoulou, 2003). Bununla birlikte girişimciler, belirlemiş oldukları hedefleri başarabileceklerine inanan, kendi işine ve kendisine güvenen özgüven sahibi bireylerdir (Kutanis vd., 2006). Kendine güveni yüksek olan kişilerin hedeflerine ulaşmaları, daha önceki deneyimleriyle doğrudan ilişkilidir. Kendine güven, girişimcilerin davranışlarını, onların faaliyetleri üzerinde pozitif yönde etkileme yeteneğine sahiptir (Wakkee vd., 2010).

### 3. METODOLOJİ

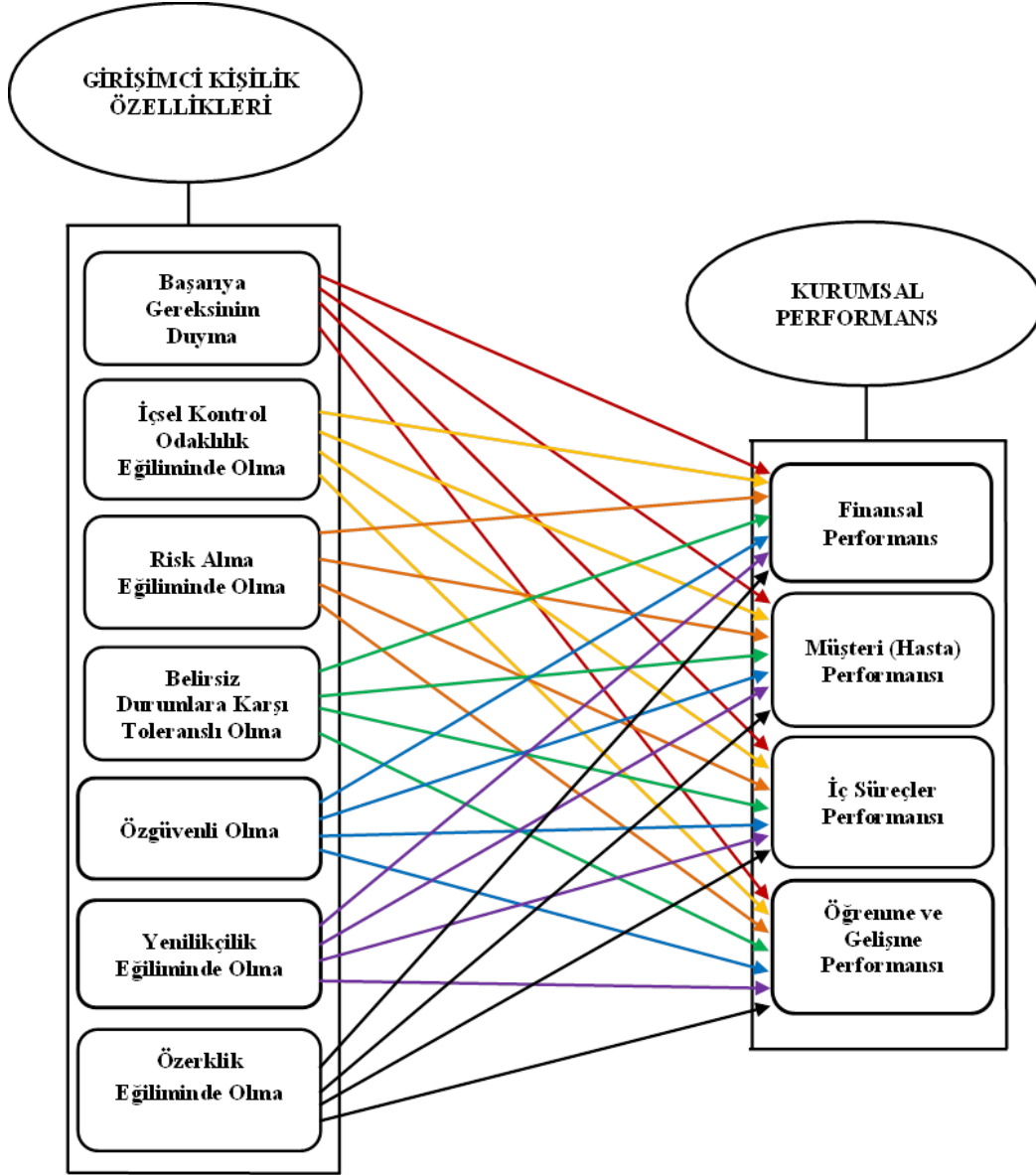
#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Literatür incelendiğinde, yöneticilerin girişimcilik özelliklerine sahip olması çalıştıkları organizasyonlara; yeni işletme birimi kurma ve kurumsal stratejiler geliştirebilme, yeni pazarlara girebilme, hizmet sunulan pazarlarda rekabet avantajı yakalayabilme, yeni yetenekleri öğrenebilme, stratejik değişimi teşvik eden yenilikçilik bazlı programları ortaya koyabilme ve yeni girişimler ortaya koyarak bunları geliştirebilme imkânı sunduğu görülmüştür. Bununla birlikte yönetsel etkinliğin sağlanmasının ve gerçekleştirilmesinin, kurumsal performansın iyileştirilmesinde kritik bir rol oynadığı belirtilmiştir (Malina ve Selto, 2004). Model geliştirme aşamasında benzer model çalışmaları ve araştırmalar detaylı

bir şekilde incelenmiştir ve araştırmanın nihai modeli oluşturulmuştur. Bu çalışmalara örnek olarak; Sajilan vd. (2015), girişimcinin sahip olduğu özellikler gibi içsel faktörlerin, kurumsal performans üzerinde önemini bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra işletmelerin kurumsal performansında; demografik faktörler, bireysel geçmiş deneyimler, girişimci özellikleri, girişimci oryantasyonu ve girişimci gönüllülüğü içeren girişimcilerin özelliklerinin önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Kristiansen vd., 2003; Westerberg ve Wincent, 2008; Islam vd., 2011; Moorthy vd., 2012; Sarwoko vd., 2013). Moorthy vd. (2012) sahip olunan beceriler ve deneyimlerle birlikte etkin bir girişimci özelliklerinin, iş performansında rekabet gücü ile birlikte yüksek bir inovasyona yol açtığını bulmuşlardır. Sarwoko vd. (2013), girişimcilik özelliklerinin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik özellikleri ile performans arasındaki ilişkinin karmaşıklığına dikkat çekmiş ve girişimcilik özellikleri ile performans arasındaki ilişkinin konuya özel olduğunu belirtmiştir. Başka bir deyişle, girişimci özellikler ile firma performansı arasındaki ilişkinin derecesinin, dış çevre ve organizasyon içi süreçlerinden etkilendiğini vurgulamışlardır. Bu çalışmalardan hareketle araştırmanın kavramsal modeli geliştirilmiştir. Araştırmanın kavramsal modeli, araştırmanın temel değişkenleri (girişimci kişilik özellikleri, kurumsal performans) arasındaki yapısal ilişkileri göstermektedir. Şekil 1’de araştırmanın kavramsal modelinde değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

H<sub>1</sub>: “Yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1a</sub>: Başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma girişimcilik özelliğinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: İçsel kontrol odaklılık eğiliminde olma girişimcilik özelliğinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Risk alma eğiliminde olma girişimcilik özelliğinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Belirsiz durumlara karşı toleranslı olma girişimcilik özelliğinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1e</sub>: Özgüvenli olma girişimcilik özelliğinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1f</sub>: Yenilikçilik eğiliminde olma girişimcilik özelliğinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1g</sub>: Özerklik eğiliminde olma girişimcilik özelliğinin, hastanelerin kurumsal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerin sahipleri, üst kademe yöneticileri ve orta kademe yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmanın yürütüldüğü süreçte, T.C. Sağlık Bakanlığı Özel Sağlık Kurumları Genel Hastaneler kapsamında İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü 2018 (24.04.2012 tarihi itibarıyla güncel) güncel verilerine dayanarak 165 adet özel hastane grubunun bu kapsamda yer alması gerektiği tespit edilmiştir. Evrendeki sayı net olarak bilinemediği için tahmini bir evren sayısı belirlenmiştir. Her hastaneden hastane sahibi ile üst ve orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan kişiler olmak üzere ortalama 10 adet yönetici olduğu varsayılmıştır. Bu bağlamda belirlenen hastanelerde konu ile ilgili uzman olabilecek kişi sayısı yaklaşık 1650 adet yönetici olarak tahmin edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini oluşturan 1650 yönetici için örneklem sayısı, en az 310 adet yönetici olarak belirlenmiştir (Sekaran, 2003). Belirlenen hastanelerde konuya ilişkin yöneticilere ulaşım kolaylığından, zaman kısıtlılığında ve finansal kısıtlılıklardan dolayı kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Her bir hastaneden 5'er yönetici olmak üzere yaklaşık 90 hastaneden toplamda 430 adet yöneticiye ulaşılmıştır. Bu sayı 100 milyon evren büyüklüğünde en az 384 örneklem sayısı şartını sağladığından dolayı yeterli kabul edilmiştir.

Araştırmanın İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler üzerinde yapılmasının temel sebepleri ise; çok sayıda fiziki ve teknolojik olarak Avrupa standartlarında hizmet veren ve hasta bakım kalitesi ve organizasyon yönetimi konusunda akredite olmuş olan hastanelerin varlığı; özel hastaneler arasındaki rekabet koşullarının bu hastanelerin kurumsal, yönetici ve klinik performans kriterlerine ve girişimcilik faaliyetlerine ayrıca önem vermelerine mecbur bırakması durumu ve son olarak özel hastanelerin, kamu hastanelerine göre daha özerk davranabildikleri durumlarının var olmasıdır.

### 3.4. Veri Toplama Yöntemi

Veriler yüz yüze anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma değişkenleri ile ilgili olarak literatürden elde edilen bazı benzer çalışmalar incelenmiş ve sağlık yönetimi alanlarında uzmanlaşmış bazı akademisyenlerle ve uzmanlarla birlikte ayrıntılı bir şekilde tartışıldıktan sonra araştırma için en uygun anket formu belirlenmiştir. Belirlenen anket formu Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra yakın ilişki içerisinde bulunan 10 adet özel hastane yöneticisi ile anket formundaki ifadelerin anlaşılabilirliği konusunda görüş alışverişinde bulunulmuştur. Teorik ifadelerle ilgili yapılan eleştiriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra güncellenen anket formunun yapısal geçerliliğini sağlamak amacıyla 40 özel hastane yöneticisi üzerinde bir ön uygulama yapılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar (Cronbach's Alpha=0.839) geliştirilen anket formunun yapısal geçerlilik ve içerik açısından yeterli olduğunu ortaya koymuştur. Anket formu, dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, 39 önermeden oluşan girişimci kişilik özelliklerini (girişimci kişilik profilini) belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde 39 önermeden oluşan hastanelerin kurumsal performansını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde yöneticilerin demografik ve temel özelliklerinin yer aldığı bilgiler bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise araştırmacıların iletişim bilgilerine yer verilmiştir.



### 3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

#### 3.5.1. Kurumsal performansın ölçülmesi

Çalışmada hastanelerde kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kurumsal performans karnesinde yer alan ölçütler esas alınmıştır. Anket formunda yer alan stratejik amaç ve hedefler ile bunları test edecek ölçütlerin belirlenmesinde ise öncelikle Kaplan ve Norton'un (1996; 2001), Santiago'nun (1999), Niven'in (2006) ve Korkmaz'ın (2011) çalışmalarından yararlanılmıştır. Kurumsal performans karnesi ölçüm yönteminin temel boyutları olan finansal performans (10 önerme), müşteri/hasta performansı (10 önerme), iç süreçler performansı (10 önerme) ve öğrenme/gelişme performansı (9 önerme) araştırmanın temel ve alt değişkenlerini oluşturmuştur.

#### 3.5.2. Girişimci Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi

Çalışmada girişimci kişilik özelliklerinin ölçülmesinde Shanthakumar (1992) ve Solymossy (1998) tarafından geliştirilen 7 boyutlu girişimci kişilik (Entrepreneurial Profile Scale) ölçeği kullanılmıştır. Bunlar; başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma (7 önerme), içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma (6 önerme), risk alma eğiliminde olma (4 önerme), belirsiz durumlara karşı toleranslı olma (4 önerme), özgüvenli olma (6 önerme), yenilikçilik eğiliminde olma (7 önerme) ve özerklik eğiliminde olma (5 önerme) alt değişkenlerini oluşturmaktadır.

### 3.6. Veri Analizi Yöntemi

Verilerin analizinde SPSS ve AMOS istatistiksel analiz programları kullanılmıştır. Verilere betimsel istatistikler, açıklayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik analizi uygulanmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Araştırma Verilerinin Güvenilirliği ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın temel değişkenlerinin her birinin cronbach alfa katsayısı hesaplanarak güvenilirliğin sağlandığı görülmüştür. Araştırmanın değişkenlerini oluşturan girişimci kişilik özellikleri faktörleri 39 soruyla ve kurumsal performans faktörleri de 39 soruyla güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın temel ve alt değişkenlerine ait ortalamalar, standart sapmalar ve güvenilirlik katsayıları Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Betimsel İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayıları

Yapılar	Faktörler	Ort.	Std. Sapma	Güvenilirlik Katsayısı
Girişimci Kişilik Özellikleri Boyutları	Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma	3,13	,90525	0,890
	Özgüvenli Olma	3,25	,96182	0,888
	Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma	3,32	1,06090	0,906
	İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma	3,73	,72410	0,823
	Yenilikçilik Eğiliminde Olma	3,41	,79256	0,839
	Risk Alma Eğiliminde Olma	3,22	,94747	0,830
	Özgüvenli Olma	3,38	,87347	0,833

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN HASTANELERİN KURUMSAL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

<b>Kurumsal Performans Boyutları</b>	İç Süreçler (Klinik) Performansı	3,66	,91496	0,923
	Finansal Performans	3,57	,86767	0,865
	Öğrenme/Gelişme Performansı	3,61	,91632	0,879
	Hasta Hizmet Performansı	3,66	,79966	0,823

Tablo incelendiğinde girişimci kişilik özellikleri faktöründe en yüksek ortalamaya içsel kontrol odaklılık eğiliminde olmanın (Ort: 3,7307) ve kurumsal performans faktörlerinden ise en yüksek ortalamaya iç süreçler (klinik) performansının (Ort: 3,6655) sahip olduğu görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,60'dan yüksek olması ölçek güvenilirliğinin sağlandığını göstermiştir.

#### 4.2. Demografik Bulgular

Aşağıdaki Tablo 2'de katılımcılara ait temel özellikler ve demografik bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu erkek yöneticiler oluştururken (%56), yaş grubuna bakıldığında yaklaşık %58'lik bir oran ile orta yaş grubunda oldukları (26-45 yaş arası), eğitim düzeyi itibariyle yöneticilerin ağırlıklı olarak lisans eğitimini tamamlamış oldukları (%53) söylenebilir. Ayrıca araştırmaya katılan bireylerin ağırlıklı olarak üst veya orta kademe yönetici pozisyonunda çalıştıkları, yöneticilerin yaklaşık %40'ı en az 1-5 yıldır sağlık sektöründe çalıştıkları ve yaklaşık %34'ü en az 1-5 yıllık yöneticilik deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin tamamının kentsel alanda yaşadıkları, büyük çoğunluğunun (%73) girişimcilik ile ilgili herhangi bir eğitim almadığı, bunun yanı sıra araştırmaya katılan yöneticilerin yarısının daha öncesinde bir girişimcilik faaliyetinde bulunduğu ve son olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun (%66) bir iş fikrine sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 2.** Yöneticilerin Temel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Kriterler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	242	56,3
	Kadın	188	43,7
Yaş	18-25	75	17,4
	26-35	106	24,7
	36-45	142	33,0
	46-55	78	18,1
	56 ve üzeri	29	6,7
Eğitim Düzeyi	İlkokul Mezunu	19	4,4
	Ortaokul Mezunu	26	6,0
	Lise Mezunu	130	30,2
	Üniversite Mezunu	228	53,0
	Yüksek Lisans/Doktora Mezunu	27	6,3
Hastanedeki Pozisyonu	Hastane Sahibi	96	22,3
	Üst Kademe Yönetici	174	40,5
	Orta Kademe Yönetici	160	37,2
Sektör Deneyimi	1-5 yıl	163	37,9
	6-10 yıl	67	15,6
	11-15 yıl	66	15,3
	15 yıl ve üzeri	134	31,2
Yöneticilik Deneyimi	1-5 yıl	145	33,7
	6-10 yıl	84	19,5
	11-15 yıl	67	15,6
	15 yıl ve üzeri	134	31,2
Yaşam Alanı	Kentsel Alan	430	100,0
	Kırsal Alan	0	0

Öncesinde Girişimcilik Eğitimi Almış Olma Durumu	Evet	117	27,2
	Hayır	313	72,8
Öncesinde Girişimcilik Faaliyetinde Bulunmuş Olma Durumu	Evet	213	49,5
	Hayır	217	50,5
İş Fikrine Sahip Olma Durumu	Evet	284	66,0
	Hayır	146	34,0

#### 4.3. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Katılımcıların girişimci kişilik özelliklerine ve hastanelerin kurumsal performans düzeylerine yönelik algılarını oluşturan verilere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analizler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.** Girişimci Kişilik Özellikleri Faktörleri-Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Başarıya Gereksinim Duyma Eğiliminde Olma (BGDEO)	BGDEO 4	3,07	,779	38,201	13,370
	BGDEO 3	3,28	,759		
	BGDEO 5	3,09	,722		
	BGDEO 7	3,14	,652		
	BGDEO 6	3,12	,591		
	BGDEO 1	3,08	,591		
Özgüvenli Olma (ÖO)	BGDEO 2	3,12	,583	6,141	2,149
	ÖO 27	3,15	,807		
	ÖO 26	3,34	,801		
	ÖO 25	3,36	,777		
Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma (BDKTO)	ÖO 24	3,14	,634	5,826	2,039
	BDKTO 21	3,21	,814		
	BDKTO 20	3,48	,814		
	BDKTO 19	3,41	,811		
İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma (İKOEEO)	BDKTO 18	3,19	,698	4,889	1,711
	İKOEEO 9	3,67	,751		
	İKOEEO 11	3,71	,735		
	İKOEEO 8	3,95	,730		
	İKOEEO 10	3,63	,701		
Yenilikçilik Eğiliminde Olma (YEO)	İKOEEO 12	3,67	,594	4,654	1,629
	YEO 28	3,67	,770		
	YEO 29	3,60	,765		
	YEO 30	3,35	,726		
	YEO 32	3,29	,595		
Risk Alma Eğiliminde Olma (RAEO)	YEO 31	3,05	,587	3,442	1,205
	YEO 34	3,48	,553		
	RAEO 15	3,24	,707		
	RAEO 14	3,03	,697		
Özerklik Eğiliminde Olma (ÖEO)	RAEO 17	3,27	,664	3,307	1,157
	RAEO 16	3,36	,481		
	ÖEO 36	3,62	,728		
	ÖEO 37	3,28	,725		
Değerlendirme Kriterleri	ÖEO 38	3,20	,667	KMO: 0,931 Ki-Kare Değeri: 9272,521 Barlett Testi Sonucu: 0,000 Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Tekniği: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 66,460	
	ÖEO 35	3,42	,514		

Girişimci kişilik özelliklerinin alt değişkenlerini belirlemek amacıyla faktör analizine tabi tutulan veriler için  $p(\text{sig})=0,000<0,05$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlı çıkmıştır. Değişkenler arasında yüksek korelasyonların olduğu ve verilerin çoklu normal dağılımdan geldiği gözlemlenmiştir. KMO katsayısı ise 0,931 olduğundan dolayı sonuç mükemmel olarak yorumlanmıştır. Bu sebeple, araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilmiştir. Ayrıca faktördeki yük değerleri 0,40'ın altında olan ve birden fazla faktör altında toplanan toplamda 5 önerme ölçekten çıkarılmıştır.

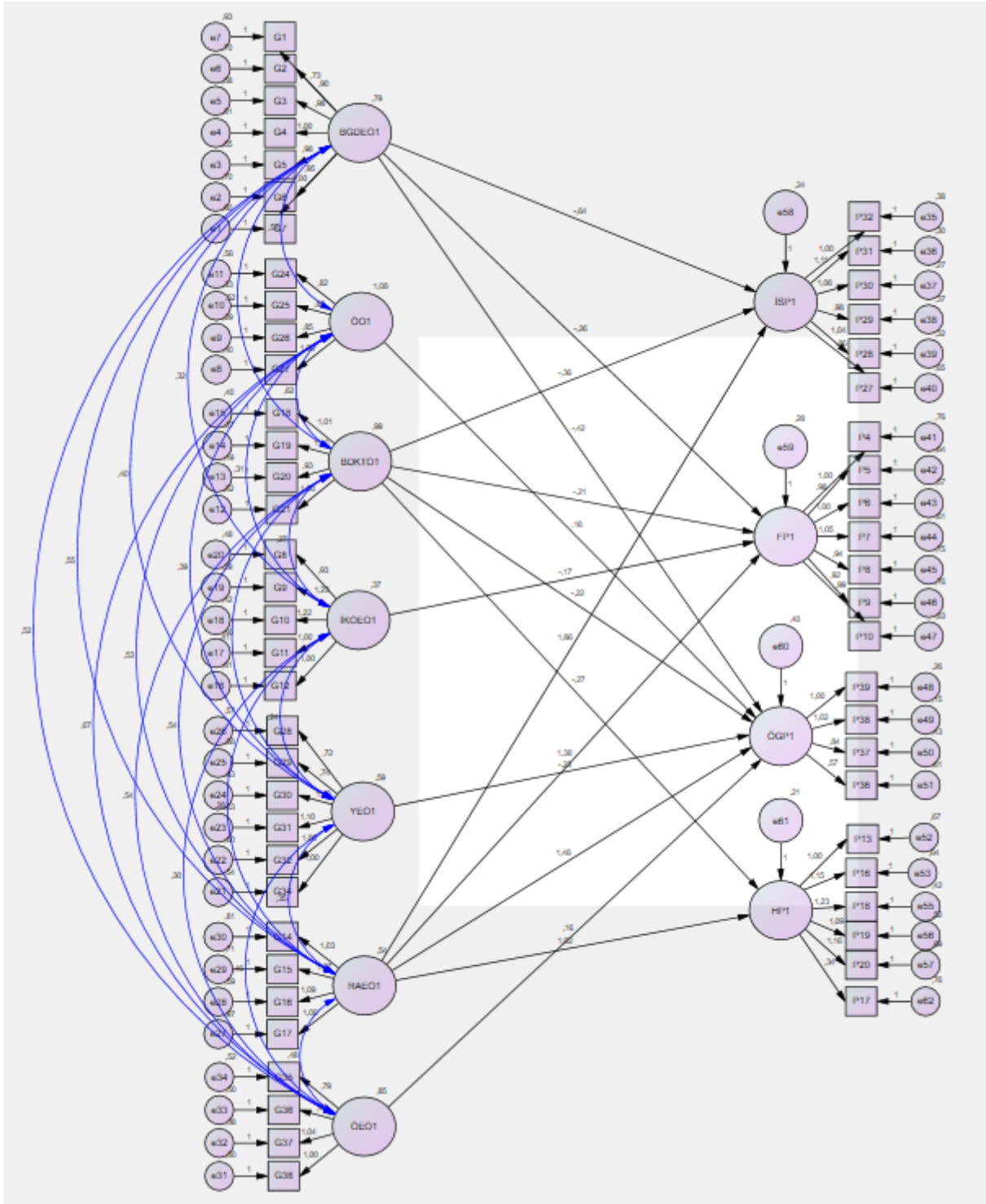
**Tablo 4.** Kurumsal Performans Faktörleri-Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
İç Süreçler (Klinik) Performansı	İSP 29	3,78	,812	43,639	10,037
	İSP 28	3,72	,811		
	İSP 30	3,66	,777		
	İSP 32	3,71	,738		
	İSP 31	3,51	,721		
	İSP 27	3,58	,543		
Finansal Performans	FP 7	3,51	,785	8,991	2,068
	FP 5	3,49	,767		
	FP 8	3,63	,675		
	FP 6	3,66	,662		
	FP 10	3,60	,657		
	FP 4	3,62	,636		
	FP 9	3,46	,624		
Öğrenme/Gelişme Performansı	ÖGP 38	3,52	,842	6,332	1,456
	ÖGP 37	3,60	,811		
	ÖGP 39	3,56	,810		
	ÖGP 36	3,77	,493		
Hasta Hizmet performansı	HHP 16	3,71	,671	5,402	1,242
	HHP 18	3,66	,660		
	HHP 20	3,44	,611		
	HHP 17	3,99	,591		
	HHP 13	3,38	,579		
	HHP 19	3,77	,552		
Değerlendirme Kriterleri	KMO: 0,920 Ki-Kare Değeri: 6374,271 Bartlett Testi Sonucu: 0,000 Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Tekniği: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 64,364				

Kurumsal performansın alt değişkenlerini belirlemek amacıyla faktör analizine tabi tutulan veriler için  $p(\text{sig})=0,000<0,05$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlı çıkmıştır. Değişkenler arasında yüksek korelasyonların olduğu ve verilerin çoklu normal dağılımdan geldiği gözlemlenmiştir. KMO katsayısı ise 0,920 olduğundan dolayı sonuç mükemmel olarak yorumlanmıştır. Bu sebeple, araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilmiştir. Ayrıca faktördeki yük değerleri 0,40'ın altında olan ve birden fazla faktör altında toplanan toplamda 16 önerme ölçekten çıkarılmıştır.

#### 4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İlgili Bulgular

Gizli değişkenlerle yapılan yol analizi, gözlenen değişkenlerle yapılan yol analizinden, daha güvenilir sonuçlar üreten bir analizdir. Model uyumunun diyagramı aşağıdaki gibi elde edilmiştir. Bu bölümde, AMOS paket programı ile girişimci kişilik özellikleri ve kurumsal performans faktörlerine DFA yapılarak verinin öngörülen modele uyum derecesi test edilmiştir. Şekil 2'de Yol Diagramı ve uyum iyiliği sonuçları verilmiştir.



[( $X^2/df$ : 2.680; GFI: 0.86; NFI: 0.91; CFI: 0.96; RMSEA: 0.063; IFI: 0.91; PGFI: 0.60)]

**Şekil 2.** Girişimci Kişilik Özellikleri - Kurumsal Performans Yol Diagramı ve Uyum İyiliği Sonuçları

Yukarıda verilen,  $X^2/df$ , GFI, NFI, IFI, CFI, RMSA, PGFI değerleri model uyumunun (model fit) sağlandığını ve önerilen araştırma modelinin uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizi ile elde

edilen bulgular, modelin yapı geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymuştur. Aşağıda Tablo 5’de yol analizinin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla hesaplanan faktörlerin açıklanan varyansları ve güvenilirlikleri verilmiştir

**Tablo 5.** İyileştirilmiş Ölçüm Modeline İlişkin DFA Sonuçları

Temel Boyutlar	Örtük Değişkenler	Gözlenen Değişkenler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	Standart Hata	T Değeri	P		
Girişimci Kişilik Özellikleri	Başarıya Gereksinim Duyuma Eğiliminde Olma (BGDEO)	G7	,760					
		G6	,719	,064	14,900	***		
		G5	,769	,061	16,042	***		
		G4	,752	,061	15,598	***		
		G3	,715	,063	14,719	***		
		G2	,692	,063	14,280	***		
		G1	,547	,064	11,075	***		
	Özgüvenli Olma (ÖO)	G24	,741					
		G25	,840	,060	17,381	***		
		G26	,856	,059	17,719	***		
		G27	,853	,069	17,658	***		
	Belirsiz Durumlara Karşı Toleranslı Olma (BDKTO)	G18	,862					
		G19	,922	,044	24,713	***		
		G20	,759	,046	18,623	***		
	İçsel Kontrol Odaklılık Eğiliminde Olma (İKOEO)	G21	,768	,049	18,997	***		
		G8	,628					
		G9	,809	,103	12,808	***		
		G10	,753	,107	12,259	***		
	Yenilikçilik Eğiliminde Olma (YEO)	G11	,670	,096	11,278	***		
		G12	,612	,102	10,513	***		
		G34	,635					
		G32	,736	,099	11,945	***		
		G31	,795	,109	12,491	***		
		G30	,641	,077	14,489	***		
	Risk Alma Eğiliminde Olma (RAEO)	G29	,552	,081	9,567	***		
		G28	,537	,080	9,342	***		
		G14	,734					
		G15	,791	,068	15,563	***		
		G16	,772	,065	15,198	***		
	Özerklik Eğiliminde Olma (ÖEO)	G17	,681	,072	13,415	***		
		G35	,700					
		G36	,641	,067	12,145	***		
		G37	,846	,087	15,492	***		
	Kurumsal Performans	İç Süreçler Performansı (İSP)	G38	,797	,087	14,793	***	
			P32	,816				
			P31	,869	,051	21,723	***	
			P30	,872	,049	21,817	***	
			P29	,813	,050	19,679	***	
P28			,848	,050	20,919	***		
Finansal Performans (FP)		P27	,681	,056	15,480	***		
		P4	,685					
		P5	,707	,075	13,086	***		
		P6	,736	,074	13,572	***		
		P7	,740	,077	13,631	***		
		P8	,664	,076	12,376	***		
		P9	,656	,075	12,236	***		
		P10	,663	,080	12,361	***		

	Öğrenme/Gelişme Performansı (ÖGP)	P39	,890			
		P38	,934	,036	28,514	***
		P37	,787	,040	20,964	***
		P36	,596	,042	13,767	***
	Hasta Performansı (HP)	P13	,667			
		P16	,725	,089	12,990	***
		P18	,812	,087	14,225	***
		P19	,744	,082	13,269	***
		P20	,713	,090	12,818	***
		P17	,276	,065	5,300	***

\*\*\*p<0.01

Tablo 5’de sunulan DFA sonuçları incelendiğinde gözlenen değişkenlere ait standartlaştırılmış regresyon katsayıları, t değerleri ( $t > 1.96$ ), p değerleri ( $p < 0.01$ ) ve model uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra şekil 2’de sadece 0.05(%95) anlamlılık düzeyinde anlamlı olan ilişkiler gösterilmiştir. Tablo 6’da araştırma modeli yapısal eşitlik modeli (YEM) sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Araştırma Modeli YEM Sonuçları

Yapısal İlişkiler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları ( $\beta$ )	Kritik Oran (C.R.)	p
FP <--- BGDEO	-.305	-5,346	***
FP <--- İKOEO	-.139	-2,870	,004
FP <--- RAE0	1.077	-3,686	***
HP <--- RAE0	.855	2,255	,024
HP <--- BDKTO	-.160	-2,719	,007
İSP <--- BGDEO	-.627	-2,207	,027
İSP <--- RAE0	1.233	-2,803	,005
ÖGP <--- BGDEO	-.369	8,302	***
ÖGP <--- RAE0	.935	7,732	***
ÖGP <--- Ö0	.151	6,789	***
ÖGP <--- YEO	-.179	9,202	***
ÖGP <--- ÖEO	.148	1,871	,050

Araştırma modeli için YEM sonuçları; yapısal ilişkiler için standartlaştırılmış regresyon katsayıları ( $\beta$ ), kritik oran (C.R.) ve anlamlılık düzeyi p değerleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Eşitlikler incelendiğinde; finansal performans (FP) ile başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma (BGDEO) (-.305) ve içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma (İKOEO) (-.139) arasında ters yönlü; risk alma eğiliminde olma (RAEO) (1.077) arasında ise aynı yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayısının 0,578 olduğu bulunmuştur. Bağımsız gizil değişkenler olan başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma, içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma ve risk alma eğiliminde olma özelliklerinin, bağımlı gizil değişken finansal performansın %57,3’ünü açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

İkinci yapısal eşitlikte; hasta hizmet performansı (HP) ile risk alma eğiliminde olma (RAEO) (.855) arasında aynı yönlü; belirsiz durumlara karşı toleranslı olma (BDKTO) (-.160) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayısının 0,579 olduğu bulunmuştur. Bağımsız gizil değişkenler olan risk alma eğiliminde olma ve belirsiz durumlara karşı toleranslı olmanın, bağımlı gizil değişken olan hasta hizmet performansının %57,9’unu açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Üçüncü yapısal eşitlikte; iç süreçler performansı (İSP) ile risk alma eğiliminde olma (RAEO) (1.233) arasında aynı yönlü bir ilişki; başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma

(BGDEO) (-.627) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayısının 0,604 olduğu bulunmuştur. Bağımsız gizil değişkenler olan risk alma eğiliminde olma ve başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmanın, bağımlı gizil değişken olan iç süreçler performansının %60,4'ünü açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Dördüncü yapısal eşitlikte; öğrenme/gelişme performansı (ÖGP) ile risk alma eğiliminde olma (RAEO) (.935), özgüvenli olma (ÖO) (.151) ve özerklik eğiliminde olma (ÖEO) (.148) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu; başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma (BGDEO) (-.369) ve yenilikçilik eğiliminde olma (YEO) (-.179) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayısının 0,594 olduğu bulunmuştur. Bağımsız gizil değişkenler olan risk alma eğiliminde olma, özgüvenli olma, özerklik eğiliminde olma, başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma ve yenilikçilik eğiliminde olma özelliklerinin, bağımlı gizil değişken olan öğrenme/gelişme performansının %59,4'ünü açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; özel hastane yöneticilerinin girişimci kişilik özellikleri 7 farklı boyut altında, hastanenin kurumsal performans düzeyi ise 4 boyut altında toplanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak; yöneticilerin girişimci kişilik özellikleri ile hastanelerin kurumsal performansları arasındaki ilişkilerin kabul edilebilir uyum indeksine sahip olduğu görülmüştür. Tüm değişkenler için yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeklerin güvenilirlik seviyelerinin yüksek derecede olduğu tespit edilmiştir.

Yol analizi sonuçlarına göre; kurumsal performansın alt boyutlarından olan finansal performansı, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma” ile “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma” özelliklerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği; bunun yanı sıra yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma eğiliminde olma”nın ise istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bizim çalışmamızla benzer bir şekilde Lumpkin ve Dess (1996), başarı gereksinimi ile içsel kontrol odaklılığın, organizasyonun kısa dönem finansal performansı üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Diğer taraftan bizim çalışmamızla benzer bir sonuç olarak; Abood vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada; risk alma eğiliminde olma girişimci kişilik özelliğinin, organizasyonun finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunun aksine yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma”, “özgüvenli olma”, “özerklik eğiliminde olma” ve “yenilikçilik eğiliminde olma”nın ise hastanelerin finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki düzeyinin olmadığı bulunmuştur. Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik özellikleri ile finansal performans ilişkisi arasındaki karmaşıklığa dikkat çekmiş ve girişimcilik özellikleri ile finansal performans arasındaki ilişkinin şartlara özgü olduğunu ortaya koymuştur. Bazı diğer çalışmalar da, girişimci kişilik ile finansal performans arasında daha düşük korelasyonlar olduğunu veya girişimci kişilik ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulamadıklarını bildirmişler (George vd., 2001; Covin vd., 1994).

Kurumsal performansın alt boyutlarından olan hasta/hasta hizmet performansını, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma eğiliminde olma”nın anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği; “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma”nın ise anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan bizim çalışmamızla benzer bir sonuç olarak; geniş bir araştırma yelpazesi risk alma eğiliminde olmanın, iş sonuçlarını etkileyen girişimcinin belirleyici özelliklerinden biri olduğunu, ancak iş



performansı üzerinde risk almanın etkisinin büyüklüğünün belirsiz olduğunu tespit etmişlerdir (Zhao vd., 2010). Bununla birlikte Suwachananont ve Apibunyopas (2016) tarafından yapılan çalışmada da risk alma eğiliminin, müşteri ve çalışan performansı üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun aksine yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma”, “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma”, “özgüvenli olma”, “özerklik eğiliminde olma” ve “yenilikçilik eğiliminde olma”nın ise hastanelerin hasta/hasta hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etki düzeyinin olmadığı bulunmuştur. Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik özellikleri ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkinin derecesinin, dış çevre ile iç organizasyon süreçlerinden etkilendiğini belirtmiştir.

Kurumsal performansın alt boyutlarından olan iç süreçler performansını, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma eğiliminde olma”nın anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği; “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olmanın” ise anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun aksine yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma”, “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma”, “özgüvenli olma”, “özerklik eğiliminde olma” ve “yenilikçilik eğiliminde olma”nın ise hastanelerin iç süreçler performansı üzerinde anlamlı bir etki düzeyinin olmadığı bulunmuştur. Islam vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada, risk alma eğiliminde olma girişimcilik özelliğinin, organizasyonun iç süreçler performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sarwoko vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada da, risk alma eğiliminin, organizasyonun iç süreçler performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde Olaniran (2016) tarafından yapılan çalışmada, girişimcilik özellikleri ile kurumun iç süreçler performansı arasında anlamlı bir etki düzeyine ulaşamamıştır.

Kurumsal performansın alt boyutlarından olan öğrenme/gelişme performansını, yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “risk alma eğiliminde olma”, “özgüvenli olma” ve “özerklik eğiliminde olma”nın istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği; “başarıya gereksinim duyma eğiliminde olma” ve “yenilikçilik eğiliminde olma”nın ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Abood vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada; risk alma eğiliminde olma, özgüvenli olma ve özerklik eğiliminde olma girişimci kişilik özelliklerinin, organizasyonun büyüme ve gelişme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Oroko (2009) tarafından yapılan çalışmada; risk alma, özgüvenli olma ve özerklik eğilimi girişimci özelliklerinin, işletmenin büyüme ve gelişme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun aksine yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerinden olan “belirsiz durumlara karşı toleranslı olma” ve “içsel kontrol odaklılık eğiliminde olma”nın ise hastanelerin öğrenme/gelişme performansı üzerinde anlamlı bir etki düzeyinin olmadığı bulunmuştur. Benzer şekilde Gürol ve Atsan (2006) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada da, belirsiz durumlara karşı toleranslı olmanın, öğrenme ve gelişme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Abood, N., Aboyasın, N. A. and Ajloni, M. I. (2014). Impact of the Entrepreneurial Attributes on Business Performance in a Sample of Jordanian Institutions. *International Journal of Professional Management*, 9(1): 1-18.
- Aidemark, L. and Funck, E. (2009). Measurement and health care management. *Financial Accountability & Management*, 25(2): 253-276.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Mert Matbaası, Yayın No. 473.
- Amit, R., Glosten, L., and Muller, E. (1993). Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Tel Aviv University*, 30(5): 815-834.
- Baron, R. A. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success. *Current Directions In Psychological Science*, 9(1): 15-18.
- Becherer, R. C. and Maurer, J. G. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22, 47-58.
- Bloomquist, P. and Yeager, J. (2008). Using Balanced Scorecards to align organizational strategies. *Healthcare Executive*, 23(1): 24-28.
- Bouazza, A. B., Ardjouman, D., and Abada, O. (2015). Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-sized Enterprises in Algeria. *American International Journal of Social Science*, 4(2): 101-115.
- Bremser, G. W. and Barsky, N. P. (2004). Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement. *R&D Management*, 34(3): 229-238.
- Carpenter, M.A. and Sanders, W.G. (2009). *Strategic Management* (2nd Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Carr, D.F. (2003). *Corporate Performance Management*. Baseline, 2, 70-70.
- Chang, W., Tung, Y., Huang, C. and Yang, M. (2008). Performance improvement after implementing the Balanced Scorecard: A large hospitals experience in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11): 1143-1154.
- Chell, E. Haworth, J. and Brearley, S. A. (1991). *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*. London and New York: Routledge.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. and Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4): 481-503.
- Cramer, J. S., Hartog, J., Jonker, N. and Praag, C. M. (2002). Low Risk Aversion Encourages the Choice for Entrepreneurship: An Empirical Test of a Truism. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 48(1): 29-36.
- DAVIS, J. A., Marino, L. D., and Vecchiarini, M. (2013). Exploring the Relationship between Nursing Home Financial Performance and Management Entrepreneurial Attributes. *Advances in Health Care Management*, 14, 147-165.
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press. Cambridge, MA.
- Donaldson, L. (1999). *Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio*. California: Sage Publications.
- Eker, M. and Pala, F. (2008). The Effect of Competition, Just In Time Production and Total Quality Management on The Use of Multiple Performance Measures: An Empirical Study. *Journal of Economic and Social Research*, 10(1): 35-72.
- Elliott, J.E. (2004). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.

- Eriksson, J. and Li, M. (2012). *Success Factors of Entrepreneurial Small and Medium Sized Enterprises in the Gnosjo Municipality*. Master's Thesis, School of Sustainable Development of Society and Technology, Malardalen University Sweden.
- Gathungu, J. M., Okeyo, W. and K'obonyo, P. (2014). The Impact of Business Development Services on Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya. *International Journal of Business and Social Research*, 4(7).
- George, G., Wood, D.R. and Khan, R. (2001). Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(3): 269-285.
- Gürol, Y. and Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education & Training*, 48(1): 25-38.
- Halikias, J. and Panayotopoulou L. (2003). Chief Executive Personality and Export Involvement. *Management Decision*, 41(4): 340-349.
- Health Resources And Services Administration (HRSA). (2005). *Balanced Scorecard For Small Rural Hospitals: Concept Overview & Implementation Guidance*. United States: Department of Health and Human Services, <http://www.ruralcenter.org/tasc/documents/Final%20BSC%20Manual%20edits%2010.18F.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.02.2018).
- Islam, A., Khan, M. A., Obaidullah, A. Z. M. and Alam, M. S. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3): 289-299.
- Johnson, M. (2002). Mobilising strategic change using the Balanced Scorecard. [http://www.aub.edu.lb/osm/scorecards/Documents/case\\_study\\_smdc.pdf](http://www.aub.edu.lb/osm/scorecards/Documents/case_study_smdc.pdf) (Erişim Tarihi: 09.12.2018).
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). Using Balanced scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1): 75-85.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Account Horizons*, 15(1): 87-104.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2002). *The Balanced Scorecard*. USA: Harvard Business Press.
- Korkmaz, O. (2011). *Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yöntemiyle Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Kristiansen, S., Furuholt, B. and Wahid, F. (2003). Internet cafe entrepreneurs: Pioneers in information dissemination. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(4): 251-263.
- Kutanis, Ö.R., Bayraktaroğlu S. ve Bozkurt , Ö. (2006). *Girişimcilik Eğilim ve Tecrübesinde Kişilik Özellikleri Önemli mi?*. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Erzurum, Atatürk Üniversitesi. 389-394.
- Lambing, P. A. and Kuehl, C. R. (2006). *Entrepreneurship* (4th Edition). Pearson, ISBN-13: 978-0132281744.
- Lambing, P. and Kuehl, C. R. (2000). *Entrepreneurship* (Second Edition). Londra: Prentice Hall.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(6): 295-309.

- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
- Malina, M. A. and Selto, F. H. (2004). Choice and Change in Performance Measurement Models, *SSRN Electronic Journal*, 15(4): 441-469.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Nostrand Company Inc.
- Meliones, J. (2001). Saving money, saving lives. *Harvard Business Review*, 78, 57-62.
- Moorthy, M. K., Tan, A., Choo, C., Wei, C. S., Tan, J., Ping, Y. and Leong, T. K. (2012). A Study on Factors Affecting the Performance of SMEs in Malaysia. *Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4), 224-239.
- Morris, M. H. and Paul, G. W. (1987). Innovation in Conservative and Entrepreneurship Firms. *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
- Mueller, S. L. and Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1): 51-75.
- Neely, A. D. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What New?. *International Journal of Operations and Production Management*, 3(2): 205-228.
- Niven P. R (2006) *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. Hoboken: John Wiley & Sons. 318p.
- Olaniran, O. (2016). *Role of Entrepreneurial Orientation on Performance of Firms in the Nigerian Stock Exchange*. Jomo Kenyatta University Of Agriculture And Technology, Doctor Of Philosophy, Nigerian.
- Oroko, H. (2009). *Entrepreneurial personality, experiences and patronage factors influencing growth of micro-enterprises manufacturing metallic products at Kamukunji in Nairobi*. Unpublished Ph.D. Thesis, Kenyatta University, Nairobi.
- Pandey, J. and Tewary, N. B. (1979). Locus of Control and Achievement Values of Entrepreneurs. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2): 107-111.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C. and Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, 13-31.
- Rummler, G. A. and Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Sajilan, S., Ul Hadi, N. and Tehseen, S. (2015). Impact of Entrepreneur's Demographic Characteristics and Personal Characteristics on Firm's Performance Under the Mediating Role of Entrepreneur Orientation. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(2): 36-52.
- Santiago J. M. (1999). Use of the balanced scorecard to improve the quality of behavioral health care. *Psychiatr Serv.*, ;50(12): 1571–1576.
- Sarwoko, E., Surachman, A. and Hadiwidjojo, D. (2013). Entrepreneurial characteristics and competency as determinants of business performance in SMEs. *Journal of Business and Management*, 7(3): 31-38.
- Sekaran, U., (2003). *Research methods for business*. John Wiley & Sons.
- Shanthakumar, D.K. (1992). *Attitudinal characteristics of male and female entrepreneurs in India and a comparison with American entrepreneurs*. Brigham Youth University, UT, (dissertation).
- Shaw, C. (2003). *How Can Hospital Performance Be Measured and Monitored?*. WHO Regional Office for Europe's Health Evidence Network (HEN), 1-17.
- Shortell, M. and Kluzny, A. D. (1997). *Essentials of Health Care Management*. USA: Delmar Publishers.
- Solyomossy, E. (1998). *Entrepreneurial Dimensions: The Relationship of Individual, Venture, and Environmental Factors to Success*. Department of Marketing and Policy,

- Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, (dissertation).
- Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(5): 17-27.
- Suwachananont, P. and Apibunyopas, P. (2016). Entrepreneurship And Firm Performance In Small And Medium Restaurants. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(8), ISSN: 2394-7926.
- Wakkee, I., Elfring, T. and Monaghan, S. (2010). Creating Entrepreneurial Employees in Traditional Service Sectors The Role Of Coaching And Self Efficacy. *International Entrepreneurship Management*, 6, 1-21.
- Walker, B. K. and Dunn, L. M. (2006). Improving Hospital Performance and Productivity with The Balanced Scorecard. *American Healthcare Management Journal*, 2, 85-110.
- Westerberg, M. and Wincent, J. (2008). CEO characteristics and management control. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 20(1): 37-60.
- Zelman, N. W., Pink, G. H. and Matthias, C. B. (2003). Use of the Balanced Scorecard in Health Care. *Journal of Health Care Finance*, 29(4): 1-16.
- Zhao, H., Seibert, S. E. and Lumpkin, G. T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(2): 381-404.