



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**ANKARA İL MERKEZİNDE SAĞLIK BAKANLIĞINA  
BAĞLI HASTANELERDE GÖREV YAPAN HASTANE  
YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME VE KARAR VERME  
BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Şükrü Anıl TOYGAR**

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç.Dr.Yasemin AKBULUT**

**2011- ANKARA**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ANKARA İL MERKEZİNDEKİ SAĞLIK BAKANLIĞINA  
BAĞLI HASTANELERDE GÖREV YAPAN HASTANE  
YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME VE KARAR VERME  
BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Şükrü Anıl TOYGAR**

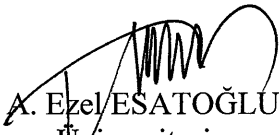
**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç.Dr.Yasemin AKBULUT**

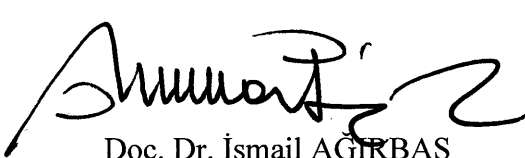
**2011- ANKARA**

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Programı  
Çerçevesinde Yürütülmüş Olan Bu Çalışma, Aşağıdaki Jüri Tarafından  
Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi : 27.04.2011

  
Prof. Dr. A. Ezel ESATOĞLU  
Ankara Üniversitesi  
Jüri Başkanı

  
Doç. Dr. Şebnem ASLAN  
(Selçuk Üniversitesi)

  
Doç. Dr. İsmail AĞIRBAŞ  
Ankara Üniversitesi

  
Doç. Dr. Ömer R. ÖNDER  
Ankara Üniversitesi

  
Yrd. Doç. Dr. Yasemin AKBULUT  
Ankara Üniversitesi  
(Danışman)

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| KABUL VE ONAY.....                                                                                              | ii        |
| İÇİNDEKİLER .....                                                                                               | iii       |
| ÖNSÖZ .....                                                                                                     | v         |
| SİMGELER VE KISALTMALAR.....                                                                                    | vi        |
| ŞEKİLLER.....                                                                                                   | vii       |
| ÇİZELGELER .....                                                                                                | viii      |
| <b>1. GİRİŞ .....</b>                                                                                           | <b>1</b>  |
| 1.1. Yönetim ve Yönetimle İlgili Kavramlar .....                                                                | 2         |
| 1.2. Yönetimsel Becerilerin Tanımı ve Önemi .....                                                               | 4         |
| 1.3. Yönetimsel Beceriler.....                                                                                  | 13        |
| 1.3.1. Bağlılık.....                                                                                            | 14        |
| 1.3.2. Motivasyon .....                                                                                         | 17        |
| 1.3.3. Takım Performansı.....                                                                                   | 20        |
| 1.3.4. Yetki Devri ve Güçlendirme .....                                                                         | 24        |
| 1.3.5. Etkili ve Stratejik İletişim .....                                                                       | 26        |
| 1.3.6. Çatışma Yönetimi .....                                                                                   | 28        |
| 1.3.7. Koçluk Etme .....                                                                                        | 31        |
| 1.3.8. Danışmanlık Etme ve Görüşme .....                                                                        | 33        |
| 1.3.10. Zaman ve Stres Yönetimi.....                                                                            | 35        |
| 1.4. Problem Çözme ve Karar Verme .....                                                                         | 37        |
| 1.4.1. Problem Çözme ve Karar Verme Kavramı ve Kapsamı .....                                                    | 38        |
| 1.4.2. Problem Çözme ve Karar Verme Becerisi ile Sosyo-Demografik ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişki..... | 43        |
| <b>2. GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>                                                                                 | <b>48</b> |
| 2.1. Araştırmanın Amacı.....                                                                                    | 48        |
| 2.3. Araştırma Modeli .....                                                                                     | 50        |
| 2.4. Evren ve Örneklem .....                                                                                    | 50        |
| 2.5. Veri Toplama .....                                                                                         | 51        |
| 2.6. Verilerin Analizi .....                                                                                    | 52        |
| 2.7. Sınırlılıklar .....                                                                                        | 54        |
| <b>3. BULGULAR.....</b>                                                                                         | <b>55</b> |

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.Tanımlayıcı Bulgular .....                                                                                                   | 55  |
| 3.2. Yöneticilerin Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri ile Diğer Yönetsel Beceri<br>Düzeylerine İlişkin Bulgular .....       | 59  |
| 3.3. Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Problem Çözme ve Karar Verme<br>Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgular ..... | 63  |
| <b>4. TARTIŞMA</b> .....                                                                                                         | 76  |
| <b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....                                                                                                | 85  |
| 5.1. Sonuçlar .....                                                                                                              | 85  |
| 5.2. Öneriler .....                                                                                                              | 88  |
| <b>ÖZET</b> .....                                                                                                                | 92  |
| <b>SUMMARY</b> .....                                                                                                             | 93  |
| <b>KAYNAKLAR</b> .....                                                                                                           | 94  |
| <b>EKLER</b> .....                                                                                                               | 102 |
| EK-1 ANKET FORMU .....                                                                                                           | 102 |
| Ek 2 İzin Yazısı .....                                                                                                           | 107 |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....                                                                                                            | 108 |

## ÖNSÖZ

Yöneticiler yöneticilik faaliyetlerini aldıkları kararlar aracılığı ile yerine getirmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin sahip olması gereken beceriler içerisinde en kritik öneme sahip olanı problem çözme ve karar verme becerisidir. Dolayısıyla yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri üzerine yapılacak çalışmalar önem arz etmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde yönetim, yönetici kavramları ve yöneticinin sahip olması gereken yönetsel beceriler açıklanmış, ikinci bölümünde ise araştırmanın amacı, hipotezleri, araştırmanın görsel olarak modeli sunulmuş, evren ve örnekleme hakkında bilgi verilerek, elde edilen verilerin hangi istatistiksel testler kullanılarak analiz edildiği açıklanmıştır. Üçüncü bölümde elde edilen verilere ilişkin bulgular sunulmuş, dördüncü bölümde ise bu bulgular ile daha önce benzer konularda yapılan araştırma sonuçları tartışılmıştır. Beşinci ve son bölümde ise araştırmanın genel sonuçları ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler sunulmuştur.

Çalışmanın gerçekleştirilmesi esnasında birçok kişinin katkıları olmuştur. Bilgi ve yönlendirmeleriyle tezin hazırlanmasına büyük destek olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Yasemin AKBULUT'a, çalışmanın her aşamasında katkılarıyla yönlendiren Doç. Dr. Şebnem ASLAN ve Yrd. Doç. Dr. Musa ÖZATA'ya, anketi cevaplayarak katkıda bulunan hastane yöneticilerine, çalışmanın her aşamasına manevi desteğini aldığım sevgili anneme teşekkür ederim.

## SİMGELER VE KISALTMALAR

|            |                                                                                                        |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANOVA      | : Tek Yönlü Varyans Analizi                                                                            |
| $\beta$    | : Modeldeki her bir bağımsız değişkenin elde edilen toplam değerdeki nisbi önemini ortaya koymaktadır. |
| EAH        | : Eğitim Araştırma Hastanesi                                                                           |
| $F$        | : Bulunan $R^2$ değerinin istatistiksel olarak anlamlılılık durumu                                     |
| FTR        | : Fizik Tedavi Rehabilitasyon                                                                          |
| HBS        | : Hastane Bilgi Sistemi                                                                                |
| MW-U       | : Mann-Whitney-U Testi                                                                                 |
| n          | : Gözlem Sayısı                                                                                        |
| $\sigma$   | : Standart Hata                                                                                        |
| $p$        | : Bulunan $R^2$ değerinin istatistiksel olarak anlamlılılık durumu                                     |
| r          | : Korelasyon Katsayısı                                                                                 |
| $r^2$      | : Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklayabilme kabiliyeti                                       |
| SB         | : Sağlık Bakanlığı                                                                                     |
| SPSS       | : Statistical Package for The Social Sciences                                                          |
| Ss         | : Standart Sapma                                                                                       |
| SWOT       | : Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (Güçlü yanlar- Zayıf yanlar-Fırsatlar-Tehditler)          |
| t          | : Test İstatistiği                                                                                     |
| Tukey HSD: | Çoklu Post hoc Karşılaştırma Testi                                                                     |
| $\bar{X}$  | : Aritmetik Ortalama                                                                                   |

## ŞEKİLLER

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1.1. Yönetmel Roller                              | 5  |
| Şekil 1.2. Yönetim Kademelerine Göre Yönetmel Beceriler | 8  |
| Şekil 1.3. Takım Performansı Modeli                     | 23 |
| Şekil 1.4. İletişimin Öğeleri                           | 27 |
| Şekil 1.5. Stratejik Düşünme Döngüsü                    | 38 |
| Şekil 1.6. Karar Verme Süreci                           | 40 |
| Şekil 1.7. Lyles Yöntemi                                | 40 |
| Şekil 2.1. Araştırma Modeli                             | 50 |

## ÇİZELGELER

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Çizelge 1.1.</b> Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetisel Beceriler                                                   | 11 |
| <b>Çizelge 1.2.</b> Yöneticinin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler                                                            | 12 |
| <b>Çizelge 1.3.</b> Yöneticinin Sahip Olması Gereken Yönetisel Beceriler                                                     | 12 |
| <b>Çizelge 1.4.</b> Kategorilerine Göre Beceri Setleri                                                                       | 13 |
| <b>Çizelge 1.5.</b> İş Gruplarıyla Ekipler Arasındaki Farklılıklar                                                           | 21 |
| <b>Çizelge 1.6.</b> Etkili Yetki Devrinin Altı Aşaması                                                                       | 24 |
| <b>Çizelge 1.7.</b> Çatışma Türleri, Tanımlar ve Davranış Şekilleri                                                          | 28 |
| <b>Çizelge 1.8.</b> Literatürdeki Çatışma Yönetimi Modelleri                                                                 | 30 |
| <b>Çizelge 1.9.</b> Yönetisel Görüşmenin Türleri ve Amaçları                                                                 | 33 |
| <b>Çizelge 2.1.</b> Araştırma Kapsamındaki Hastaneler ve Katılımcı Sayısı                                                    | 51 |
| <b>Çizelge 2.2.</b> Ölçeğin Güvenilirlik Düzeyi                                                                              | 52 |
| <b>Çizelge 3.1.</b> Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri                                                               | 56 |
| <b>Çizelge 3.2.</b> Yöneticilerin Örgütsel ve Bazı Görev Özellikleri                                                         | 57 |
| <b>Çizelge 3.3.</b> Yönetisel Becerilerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri                                     | 59 |
| <b>Çizelge 3.4.</b> Korelasyon Analizi Sonuçları                                                                             | 60 |
| <b>Çizelge 3.5.</b> Basit Regresyon Analizi: Problem Çözme ve Karar Verme                                                    | 61 |
| <b>Çizelge 3.6.</b> Çoklu Regresyon Analizi: Problem Çözme ve Karar Verme                                                    | 62 |
| <b>Çizelge 3.7.</b> Yöneticilerin Yaşa Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                                          | 63 |
| <b>Çizelge 3.8.</b> Yöneticilerin Cinsiyete Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                                     | 64 |
| <b>Çizelge 3.9.</b> Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                                 | 64 |
| <b>Çizelge 3.10.</b> Yöneticilerin Öğrenim Düzeyine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                             | 65 |
| <b>Çizelge 3.11.</b> Yöneticilerin Öğrenim Gördükleri Lisans Alanına Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri            | 66 |
| <b>Çizelge 3.12.</b> Yöneticilerin Öğrenim Gördükleri Lisansüstü Eğitim Alanına Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri | 67 |

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Çizelge 3.13.</b> Yöneticilerin İdari Görevine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                                                              | 67 |
| <b>Çizelge 3.14.</b> Yöneticilerin Toplam Çalışma Süresine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                                                     | 68 |
| <b>Çizelge 3.15.</b> Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                                            | 68 |
| <b>Çizelge 3.16.</b> Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Olarak Çalışan Personel Sayısına Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                          | 69 |
| <b>Çizelge 3.17.</b> Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Olarak Çalışan Personel Sayısına ve İdari Görev Türlerine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri | 70 |
| <b>Çizelge 3.18.</b> Yöneticilere Bağlı Olarak Çalışan Personelin Öğrenim Düzeyine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                             | 71 |
| <b>Çizelge 3.19.</b> Yöneticilerin Görevini Yerine Getirirken Sorumlu Oldukları Yönetici Sayısına Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri              | 72 |
| <b>Çizelge 3.20.</b> Yöneticilerin Günlük İşlerle İlgili Karar Alma Durumuna Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                                   | 72 |
| <b>Çizelge 3.21.</b> Yöneticilerin Günlük Kararlarında Siyasi Gelişmelerden Etkilenme Durumuna Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri                 | 73 |
| <b>Çizelge 3.22.</b> Yöneticilerin Günlük Kararlarında Hastane Bilgi Sistemi'nden Faydalanma Durumuna Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri          | 74 |
| <b>Çizelge 3.23.</b> Yöneticilerin Günlük Kararlarında Kurum Bütçesindeki Değişmelerden Etkilenme Durumuna Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri     | 75 |

## 1. GİRİŞ

Örgütler yaşamın her yönünü kapsamıştır. Günlük yaşamda, çeşitli nedenlerle, çoğuyla ilişki söz konusudur. Yaşamın önemli bir bölümü örgütlerde geçer ya da onlardan etkilenilir. Bununla birlikte örgütler, bireysel olarak başaramayanları gerçekleştirmek için ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, eğitim ve öğrenim sağlamak, sağlığı geliştirmek gibi ihtiyaçlar giderilmek istendiğinde örgütlere başvururuz (Can, 1999: 3). Bununla doğru orantılı olarak ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan gruplarının önce işbirliği ve daha sonra da kendi aralarında işbölümü yaparak yöneten-yönetilen veya önder- izleyiciler şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu varolagelmıştır (Şimşek, 1999: 7).

Yönetim işlevi, yönetici adı verilen kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 1999: 14). Yönetici kavramının yönetim fonksiyonunu yerine getiren kişi olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte günümüzde “yöneticilik” yerini, “lider-yöneticilik” kavramına bırakmıştır. Yönetimde liderlik çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek için güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme eylemidir. Bu nedenle lider, etkileme gücü olan kişidir. Günümüzde liderlik, doğuştan gelen bir hak ve imtiyaz, bir güç ve yetenek olmaktan ziyade, sonradan elde edilebilen, öğrenebilen ve geliştirilebilen yönetimsel bir niteliktir. Bu anlamda her kişi ve yönetici, aynı zamanda liderlik potansiyeline sahiptir. Önemli olan bu potansiyeli ortaya çıkarmak ve etkin olarak kullanmaktır. Bu yüzden her yönetici, başarılı olabilmek için liderlik niteliklerini geliştirmelidir (Peker ve Aytürk, 2002: 37-38).

Yöneticiliğin mihenk taşı problem çözme yeteneğidir. Problemler yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. Yöneticinin işi problemleri çözmektir; onun değeri bu işi ne kadar iyi yaptığı ile ölçülür (De la Bedoyere, 1997: 10). Bununla birlikte sağlık kurumları yöneticileri, günümüzde bundan 10 yıl önce adı duyulmamış daha fazla ve zorlu kararlar alma ve problem çözme durumuyla karşı karşıyadırlar. Bir yöneticinin

karşılaştığı kararlar ve çözmek durumunda olduğu problemler içerisinde, personel kararları muhtemelen en zor olanlarıdır. Çalışanların yeniden görevlendirilmesi, çapraz eğitim ve çalışanların daha az kalifiye olanlarla değiştirilmesi ile ilgili her gün alınan kararlar, yöneticilerin bugün azalan zaman ve uygun kaynaklar karşısında alması gereken kararların yoğunluğuna ve karmaşıklığına işaret etmektedir. Hemşirelik gibi belirli uzmanlık alanlarından yaşanan kıtlıklar, bir adayın rekabet içerisinde olunan diğer sağlık hizmeti örgütlerine kaptırılmadan önce, hızlı işe alma kararlarının alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Sperry, 2003: 167-168).

### **1.1. Yönetim ve Yönetimle İlgili Kavramlar**

Yönetim kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde yönetimin çok çeşitli tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu tanımlar bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılıklar göstermektedir. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisiyken, yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade etmektedir (Can, 1999: 22). Sosyologlara göre ise, yönetim bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilmektedir. Diğer bilim dalları (psikoloji, sosyal-psikoloji, hukuk gibi) yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun olarak tanımlamaktadır (Efil, 1998: 1). Bir eğitim bilimci olan Erdoğan (2000) yönetimi, bilimsel bir temele ve kişisel becerilere dayanan bir süreç olarak değerlendirmiştir. Koçel (2010: 58) ise tanım olarak tüm bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımının “Başkaları vasıtasıyla iş görme” olduğunu belirtmektedir. Diğer bir tanıma göre ise yönetim, yöneticiler tarafından yerine getirilen, örgütlerin yaşama ve gelişmeleri ile yakından ilgili faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri de, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralamak mümkündür (Dinçer ve Fidan, 2003). Aynı zamanda bu faaliyetler bir organ olarak yöneticilerin işlevlerini, yönetim sürecinin safhalarını oluşturmaktadır. Aslında tüm örgütlerin hemen hemen aynı hedefleri ve amaçları bulunmaktadır ve yöneticiler örgütün kaynaklarını kullanarak örgütü hedeflerine ulaştırmakla sorumludur. Yönetimin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi çalışanların performansıyla yakından ilgilidir.

Tengilimoğlu ve arkadaşlarına (2009) göre “yönetici” kavramı ile ilgili olarak son yıllarda, hem tanım hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetici, “emrine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir”. Diğer bir tanımla, “başkaları vasıtasıyla işgören ve başarıya ulaşan kimsedir” (Eren, 1998: 6).

Yönetici kavramını tanımlamak artık tek başına yeterli görülmemektedir. Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak “yönetici” terimi yerine, bu değişimleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday görünen bu kavramların başlıcaları lider (leader), koç (coach), kolaylaştırıcı (facilitator), mentor (koruyucu), mümkün kılıcı (enabler), destekleyici (sponsor) şeklinde ifade edilmektedir. Bu kavramlardan en dikkat çeken ve üzerinde çalışılanın liderlik kavramı olduğu söylenebilir (Koçel, 2010).

Liderlik, “belirli şartlar altında, belirli kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir (Koçel, 2010). Drucker (1993)’a göre ise liderlik, çok çalışan olmakla eş anlamlıdır ve özünde liyakat vardır. Bir başka tanıma göre ise liderlik, “örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir” (Erdoğan, 2000).

Drucker (1993: 137), liderliğin bir araç olduğunu ve bundan dolayı asıl sorunun “liderliğin hangi amaca yönelik olduğu” noktasında belirginleştiğine dikkat çekmiştir. Liderin etkinliğini belirleyen olgu, gerçek hayatın sınırlamaları (siyasi, ekonomik vb. ) çevresinde bir uzlaşma sağlarken, bu sorunlarla misyon ve hedefler arasında ne kadar uyum sağladığı ya da bunlardan ne kadar uzaklaştığıdır. İkinci şart ise liderin liderliği bir rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmesi olduğunu belirterek etkin bir liderin nasıl olması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir (Drucker, 1993: 140-141):

*“Etkin bir lider güçlü mesai arkadaşları ister, onları cesaretlendirir, teşvik eder, aslında onların mevcudiyetinden zevk duyar. Mesai arkadaşlarının ve astlarının hatalarından dolayı kendisini nihai sorumlu olarak gördüğü için, mesai arkadaşlarının ve astlarının zaferlerini kendisine tehdit olarak görmez, tersine kendi zaferi gibi görür. Etkin bir lider, liderliğin nihai ödevinin, insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu genişletmek olduğunu bilir. Etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Aksi takdirde, kimse liderin peşinden gitmez. Liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur”*

Liderlik ve yönetimi birbirinden ayıran konular 1980’li yıllardan itibaren tartışılmaktadır (Manion, 1998). Whetten ve Cameron’a (2002: 16) göre, değişime önderlik edilmesi, istikrarın yönetilmesi, vizyonların oluşturulması ve amaçların gerçekleştirilmesi, kuralların çiğnenmesi ve uyumun denetlenmesi çelişkili görünmesine rağmen, başarılı olmak için tüm bunlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan, liderlik ve yönetim birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Şaşırtıcı olmayan bir biçimde, etkili bir yönetici olmak için ihtiyaç duyulan becerilere aynı zamanda etkili bir lider olabilmek için de ihtiyaç duyulmaktadır.

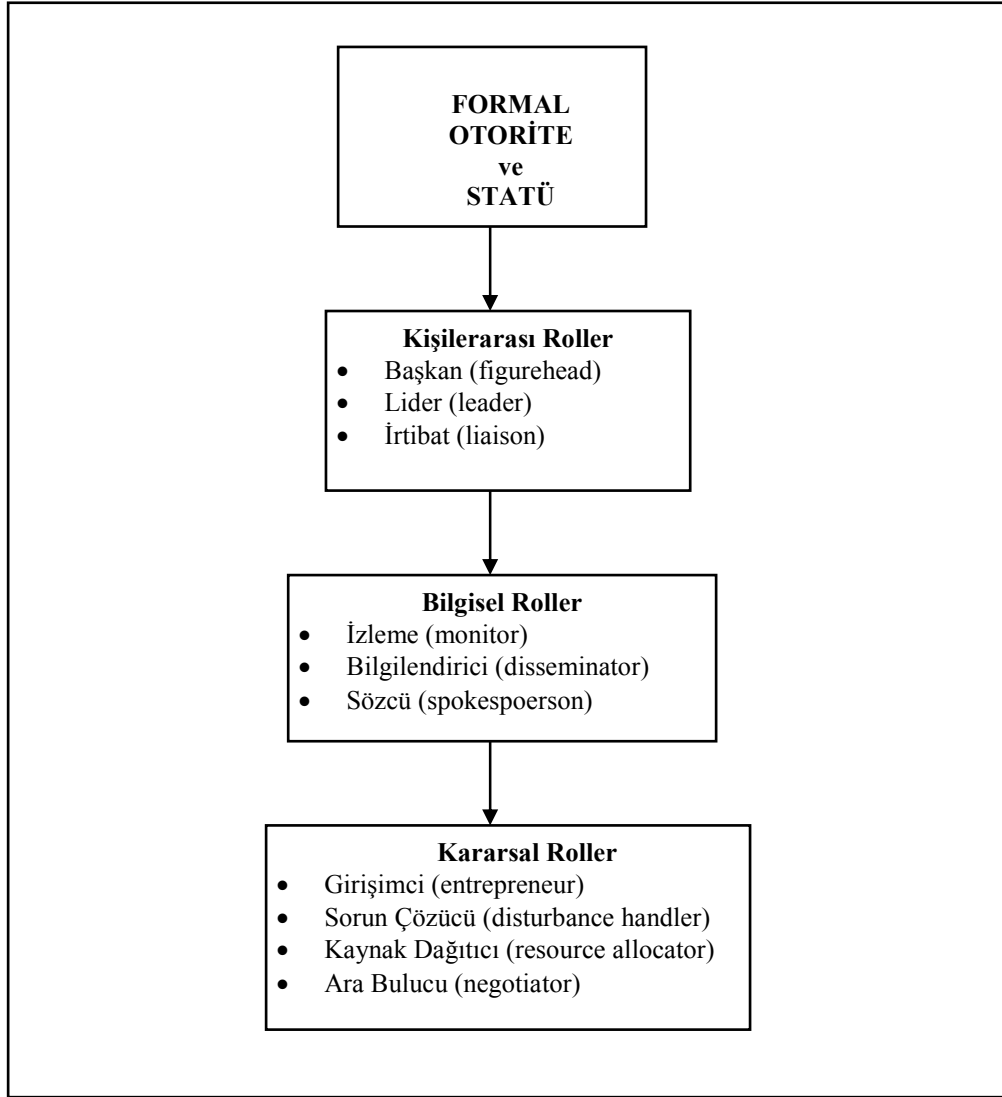
## **1.2. Yönetmel Becerilerin Tanımı ve Önemi**

Günlük dilde beceri, bilgi, yetkinlik, yetenek, yeterlilik, rol kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle yönetmel becerileri tanımlamadan önce bu kavramların ayrımının ortaya konulması gerekmektedir.

Yönetimde bilgi, karar almaya yönelik olarak kullanılan veriler topluluğu olarak tanımlanabilir. Gereksinim duyulan yönetim bilgisi, “bir organizasyon için kendi aktivitelerini gösteren, saklanabilen, işlenebilen, değişikliğe uğrayan ve en önemlisi gerekli kademelere ve yöneticilere rapor olarak sunulabilen anlamlı veriler bütünü” olarak ifade edilebilir (Anameriç, 2005: 27).

Rol (role), “yeterliliklerin gruplandırılıp hedefteki görevin gerekliliklerine ulaşması” olarak tanımlanabilir. Görev tanımı, rolle aynı anlamı taşımamakta, rol bir örgütlü davranışlar kümesi olarak ifade edilmektedir (Guo, 2003b: 153). Mintzberg

tarafından kişilerarası, bilgisel ve karar almaya yönelik roller olarak üç başlık altında incelenen yönetsel roller ve bu roller içinde yer alan alt faaliyetler Şekil 1.1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1.1.** Yönetsel Roller  
**Kaynak:** Mintzberg, 2009: 45

Beceriler (skills), “Bir rolün nasılları” olarak ifade edilebilir. Beceriler bir insandan diğerine aktarılabilen yeterliliklerdir<sup>1</sup>. Örneğin bir bilançoçu okuyabilmek finansal bir beceridir. Becerilere benzer biçimde bilgi (knowledge) ise “farkında olduklarımız” olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte bilgi, olgusal (factual) ve deneyimsel (experiential) bilgi şeklinde farklılaştırılabilir. Olgusal bilgi, herkes tarafından elde edilebilen kavram ve fikirleri ifade etmektedir. Deneyimsel bilgi, ilk elden yaşanan deneyimlerle kişisel olarak öğrenilenlerdir. Her iki tür bilgi de öğrenilebilir ve bir insandan diğerine aktarılabılır durumdadır (Buckingham ve Coffman, 1999).

Buckingham ve Coffman (1999)’a göre, yetenekler (talents), bir bireyin düşüncelerinde, hislerinde ve davranışlarında yineleyen kalıpları etkileyen doğal becerilerdir. Belirli bir yeteneğe sahip olmayan birini eğitmek mümkündür, dikkat örneğinde olduğu gibi, o kişinin detaylara olan dikkatini artıracak (dikkatin bir özelliğidir) bir protokolü izlemesi mümkündür, fakat bu eğitimin sonucu asla bireye dikkat aşamayacaktır.

Yetkinlikler (competencies), birçok örgütün liderlerden bekledikleri davranışları tanımlarken kullandıkları yetenekler olarak tanımlanabilir (Buckingham ve Coffman, 1999: 82). Genel olarak yetkinlik, “mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya, 2009: 222). Sullivan (2006: 95), yetkinlikleri “Bir şeyleri başarıyla yapabilme” olarak tanımlanmaktadır. Buckingham ve Coffman (1999: 83) ise bazı yetkinliklerin (Örneğin baskı altındayken soğukkanlılığını korumak) aslında yetenek (talent) olduğunu, diğer bazı yetkinliklerin beceri olduklarını ve geriye kalan diğerlerinin kısmi beceri, kısmi bilgi ve kısmi yetenek olduklarını belirtmektedir. Buna göre yetkinlik kavramının genellikle beceri kavramı ile eşanlamlı kullanılması yanında kavramın beceri, yetenek ve bilgiyi içeren daha geniş bir özellik taşıdığı söylenebilir.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Yeterlilik (adequacy) ise, “anahtar çıktıyı yani istenen asıl çıktıyı üretebilmek için gerekli yetenek ve bilgiye sahip olmak” olarak tanımlanabilir.

<sup>2</sup>Bu çalışmada beceri (skills), yetenek (talent), competency (yetkinlik), yeterlilik (adequacy) olarak çevrilmiş ve tanımlanmıştır.

Günümüzde sadece fonksiyonları ele alan yöneticilerin geleneksel becerilerin, değişen sağlık hizmetleri pazarında yetersiz kalmaktadır. Araştırmacılar, hastane yöneticilerinin sahip olduğu yönetsel becerilerin, işletme dışında meydana gelen değişikliklere yanıt verebilecek şekilde daha karmaşık ve geniş sorumluluklar içermesi gerektiğini belirtmektedir (Shortell ve Kaluzny, 1997: 4). Andersen ve Pulich (2002)'ye göre, etkili yöneticilerin geleneksel fonksiyonları uygulamanın yanı sıra ayrıca kişilerarası becerilere de sahip olmaları gerekmektedir. Bunun yanında, yöneticilerin diğer bölümlerin çalışanları ile sürdürülebilir ilişki ve etkileşim içinde, örnek gösterilen kişiler olmaları gerekmektedir. Kişiler arası ilişki becerileri gelişmiş ve gerçekten bilgiyi temel alan etkili yöneticiler, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli katkılar sağlamaktadır.

Sağlık hizmetlerinin doğası gereği karmaşık bir yapıda olması, sağlık yöneticilerinin yönetsel beceri ve yeteneklere sahip olması gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Bugünün değişken ve dinamik sağlık bakım çevresinde sağlık yöneticilerinin yerine getirdiği çeşitli roller bulunmaktadır. Sağlık yöneticileri bu rolleri gerçekleştirirken belirlenen hedefler doğrultusunda, örgütsel performansı artırabilmek için özel becerilere sahip olmalıdır (Wallick, 2002).

Joint Commission tarafından 2005 yılında yayınlanan “Crossroads: Strategies for Improving Health Care Profession Education” raporunda, yetkinliklere dayalı eğitimin, sağlık profesyoneli yetiştiren birçok eğitim kurumu ve profesyonel sertifika kuruluşlarında giderek yaygın olarak verildiği belirtilmektedir (Calhoun et al., 2008: 376). Sağlık kurumları yöneticilerinin etkili bir performans sergilemeleri, sahip oldukları yönetsel yetkinliklere bağlıdır. Bu nedenle etkili bir yönetim performansı sergilemek için yöneticiler birçok yetkinliğe sahip olma ihtiyacı hissetmektedir (Pillay, 2008).

Bu nedenle, tedavi (care) hizmetleri pazarı içerisinde risk, ödül ve hayatta kalmanın anlaşılabilmesi için yönetsel becerilerin daha yakından incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.



- *İletişim (Haberleşme) Becerisi:* Can'a (1999: 25) göre, örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir. İletişim becerisi, yöneticilerin hem bilgi ve düşüncelerini etkili bir şekilde örgütteki diğer çalışanlara iletmeleri, hem de onların düşüncelerinden ve bilgilerinden yararlanmaları ile ilgilidir (Griffin, 2002: 20). Örgütsel düzeyler bakımından bu becerinin önemi bir farklılık göstermez. Astlarının seviyesine inemeyen genel müdür için olacağı kadar, işçilerinin dediğini anlayamayan ustabaşı için de aynı önemi taşır (Can, 1999: 25).
- *İnsan İlişkileri Becerisi:* Diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir. Yöneticilerin çalışanlarıyla iyi iletişim kurabilme, onları anlayabilme ve hem bireysel hem de örgütsel motivasyonlarını sağlayabilme becerisi Griffin (2002: 20) tarafından kişiler arası beceri, bir başka deyişle insan ilişkileri becerisi olarak ifade edilmektedir. Her yönetim seviyesinde gerekli olmakla birlikte özellikle alt düzeylerde önemi daha da artar. Çünkü bu yöneticiler, çalışanlarla doğrudan ve günlük ilişkiler içerisindeyler (Can, 1999: 25). Bazı yöneticilerin kişiler arası ilişkileri başarısız olabilmekle birlikte başarılı yöneticilerin insan ilişkileri becerisinin yüksek olması gerekmektedir (Griffin, 2002: 20).
- *Analitik Beceri:* Sorunların çözümünde ve iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve teknikler kullanabilme becerisine analitik beceri denilmektedir. Alt kademeler genellikle durağan ve daha önceden kestirilebilen bir ortamda ve çalışmaları için belirlenmiş ilkeler ışığında çalıştıkları için örgütte üst basamaklara çıkıldıkça önemi artan bir beceridir (Can, 1999: 25).
- *Karar Verme Becerisi:* Karar verme, belirlenen amaçlara ulaştıracak alternatiflerden birisini seçme anlamına gelmektedir. Karar verme becerisi, yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Ayrıca her örgüt kademesinde önem taşımakla birlikte üst kademe yönetici için daha da önem kazanmaktadır. Çünkü alt kademe yöneticileri faaliyetlerini üst kademenin verdiği kararlar doğrultusunda yürütürler (Efil, 1998: 9)

- *Kavramsal Beceri:* Can (1999: 25), kavramsal beceriyi yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisi olarak tanımlamaktadır. Örgütü, içinde bulunduğu çevreye uyarlama işlevi gördüğü için üst yönetimce çok büyük önem kazanmaktadır. Örgütte alt kademelere doğru inildikçe bu becerinin önemi azalmaktadır. Yöneticiler, örgütsel ve kişisel amaçlarını başarmak için bu becerilerini kullanmak ve geliştirmek zorundadırlar. Bunlardan birine ya da bir kaçına yönelmek yeterli görülmemektedir. Griffin’e (2002: 20) göre kavramsal beceriler stratejik düşünme ve “büyük resmi” görebilmeyi sağlar.
- *Zaman Yönetimi Becerisi:* Etkili yöneticilerin, genellikle başarılı bir zaman yönetimi becerisine sahip oldukları söylenebilir. Zaman yönetimi becerisi, “yöneticilerin verimli çalışma ve uygun yetki devri gerçekleştirebilme yetenekleri” olarak da ifade edilmektedir. Zaman yönetimi becerisini etkin şekilde kullanamayan yöneticiler, kolayca ertelenebilecek ya da başkalarına devredilebilecek işler nedeniyle çıkmaza düşebilmektedir. Bu durumlarda daha acil ve daha yüksek öncelikli işler ihmal edilebilmektedir (Griffin, 2002: 21).

Literatürde bu temel sınıflandırmaların yanında, özellikle sağlık yöneticilerinin sahip olması gereken beceriler de incelenmektedir. Örneğin Kumpusalo ve arkadaşları (2003: 459), 2117 hekim yöneticiler üzerinde yaptıkları bir çalışmada yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetsel becerileri sekiz başlık altında incelemişlerdir. Bu beceriler, geleceğin vizyonu, faaliyetlerin planlanması, organize etme, yetki devri, motive etme, iletişim, izleme ve değerlendirme, geribildirim sağlama olarak ifade edilmektedir.

Guo, yaptığı çalışmada sağlık hizmetleri sektöründe “Temel bilgi kaynağı” olarak kabul edilen 10 üst düzey yönetici ile görüşmeler gerçekleştirmiş ve yöneticilerden, mevcut çevre şartlarında gerekli olduğunu düşündükleri özel rol ve becerileri tanımlamalarını istemiştir. Ölçme aracı, belirli koşullarda tanımlanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan yönetsel beceriler ve bunlarla ilgili açık rollere dair özel bir listenin bir araya getirilmesi şeklinde hazırlanmıştır. Çizelge 1.1’de Guo tarafından oluşturulan değerlendirme aracı sunulmuştur. Harflerle

belirtilen (A-M) ve gereken becerileri kapsayan her bir rol grubu (I, II, III) çizelgede belirtilmiştir. Dinleme becerisi (C harfi), hem kişilerarası hem de bilgilendirici rollerinde bulunmaktadır. İletişim becerisi, (D harfi), hem bilgilendirici hem de karar verme rollerinde bulunmaktadır. Bilgi paylaşımı becerisi, (E harfi), sadece bilgilendirici rolünde bulunmaktadır ve bu nedenle karar verme rolleri kısmında tekrarlanmamıştır (Guo, 2003: 370-372).

**Çizelge 1.1.** Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetisel Beceriler

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>I. Kişilerarası Roller</b></p> <p>A. Motivasyon (Etkileme, ikna)</p> <p>B. Grup ve Takım Davranışı (Eşleşme, koçluk etme, ikna)</p> <p>C. Dinleme</p> <p>1. <i>Lider</i>- Örgütün yönünü ve amacını belirler</p> <p>2. <i>Birleştirici</i>- Örgütün doğasını geliştirmeye yarayan bilgiyi üretebilecek pozisyonda olan kişilerle iletişim ağı kurar.</p>                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>II. Bilgilendirici Rolü</b></p> <p>C. Dinleme</p> <p>D. İletişim</p> <p>E. Bilgi Paylaşımı</p> <p>3. <i>Denetleyici</i>- Bilgi toplar ve problem alanlarını belirlemeye çalışır.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>III. Karar Verme Roller</b></p> <p>D. İletişim</p> <p>F. Sorun Çözme</p> <p>G. İşlemler Yönetimi</p> <p>H. Bilgi Sistemleri Yönetimi</p> <p>I. Endüstri Bilgisi</p> <p>J. Koordinasyon</p> <p>K. Tasarım/Yeniden Tasarım</p> <p>L. Stratejik Planlama</p> <p>M. Değişim Yönetimi</p> <p>4. <i>Sorun Çözücü</i>- Tüm ana problemleri belirler ve örgüte yeniden istikrar kazandırır.</p> <p>5. <i>Kaynak Dağıtıcısı</i>- Uygun kaynakları farklı projeler arasında dağıtır.</p> <p>6. <i>Girişimci Stratejist</i>- Tasarlar, yeniler ve risk alır ve örgüte geliştirme fırsatlarını kovalar.</p> |

**Kaynak:** Guo, 2003: 371-372.

Pillay (2008: 1483), özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren hastanelerin yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada yönetsel yeterlilikleri sağlığa ilişkin özel beceriler, planlama, organize etme, liderlik etme, denetleme, yasal ve etik konular, öz yönetim olarak 7 başlık altında incelemiştir:

Leggat (2007: 7) ise çalışmasında Guo'dan farklı olarak yönetim yetkinliklerinin (competency) beceriler (skills), bilgi (knowledge), özellikler (traits) ve güdülerin (motives) toplamından meydana geldiğini belirtmiştir. Leggat'a göre sağlık

kurumunda görev yapan bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikler Çizelge 1.2’de gösterilmiştir.

**Çizelge 1.2.** Yöneticinin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler

| Yetkinlikler            |                     |
|-------------------------|---------------------|
| Etkileme yeteneği       | Motive etme         |
| Bilgi analizi           | Müzakere etme       |
| Çatışma yönetimi        | Danışma             |
| Karar verme             | Performans yönetimi |
| Liderlik                | Planlama            |
| Dinleme                 | Geribildirim edinme |
| Görüşme yönetimi        | Öz yönetim          |
| İzleme ve değerlendirme | Zaman yönetimi      |
| Sözlü İletişim          | Yazılı İletişim     |

**Kaynak:** Leggat, 2007: 7.

Supic ve arkadaşları (2010: 80-89) tarafından 107 hastane yöneticisi üzerinde yapılan çalışmada ise yöneticilerin sahip olması gereken beceriler 17 başlık altında incelenmiştir. Bu yönetsel beceriler Çizelge 1.3’te sunulmuştur.

**Çizelge 1.3.** Yöneticinin Sahip Olması Gereken Yönetsel Beceriler

| Yönetsel Beceriler          |                                              |
|-----------------------------|----------------------------------------------|
| Durum analizi               | Aynı pozisyondaki personelle uyumlu çalışma  |
| Stratejik planlama          | Diğer çalışanları güdüleme ve rehberlik etme |
| Operasyonel planlama        | Yapılan plana yönelik gelişimin izlenmesi    |
| Kanıtı dayalı karar verme   | Personelin çalışmalarını denetlemek          |
| Günlük işleri organize etme | Olumlu hava yaratmak                         |
| Zaman yönetimi              | Yaratıcı teknikler uygulamak                 |
| Sözlü iletişim              | Değişim yönetimi                             |
| Yazılı iletişim             | Profesyonel öz gelişim                       |
| Grup tartışmaları           |                                              |

**Kaynak:** Supic ve diğ., 2010: 80-89.

Sperry (2003), sağlık kurumlarında yöneticilerin sahip olması gereken becerileri operasyonel, ilişkisel ve analitik olmak üzere 3 ana kategoride ve 12 başlık altında değerlendirmiştir. Çalışmada, Sperry (2003) tarafından ortaya koyulan beceriler esas alınmaktadır. Bu kapsamda sağlık hizmeti sunan kuruluşlarda görev yapan yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel beceriler 12 başlık altında ayrıntılı olarak incelenecektir. Çizelge 1.4’de kategorilerine göre beceri setleri gösterilmiştir.

**Çizelge 1.4.** Kategorilerine Göre Beceri Setleri

|                    |                                                                 |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Operasyonel</b> | Bağlılık ve motivasyonun güçlendirilmesi                        |
|                    | Takım performansının azami düzeye çıkarılması                   |
|                    | Performansı azami düzeye çıkarmak için yetki devri              |
|                    | Stres ve zamanın etkili yönetimi                                |
| <b>İlişkisel</b>   | Etkili ve stratejik iletişim                                    |
|                    | Çatışmaların ve zor kişilerin yönetimi ve müzakeresi            |
|                    | Azami performans ve gelişim için koçluk etme                    |
|                    | Azami performans, gelişim için rehberlik etme ve görüşme        |
| <b>Analitik</b>    | Stratejik düşünme ve karar alma                                 |
|                    | Bütçeleme sürecine egemen olma                                  |
|                    | Finansal kaynaklara, insan kaynaklarına hakim olma ve denetleme |
|                    | Şirketin ve kişisel kaynakların değerlendirmesi                 |

**Kaynak:** Sperry, 2003: 7.

Yukarıda sağlık kurumlarında yöneticilik yapanların sahip olması gereken becerilerin neler olması gerektiğine ilişkin literatürden çeşitli örnekler sunulmuştur. Sperry (2003:7), sıralamada yükselen ya da klinik geçmişi olan pek çok sağlık kurumları yöneticisinin, muhasebe ve finansal yönetim alanında formal eğitim almadığını belirterek, bütçeleme ve finansal analizin bu yöneticiler için gereken temel beceriler arasında yer aldığını belirtmektedir. Ayrıca, diğer sektörlerden farklı olarak, koçluk ve rehberlik etmenin gerekli yöneticilik becerileri arasında kabul edildiği sağlık hizmetlerinde, bu becerilerin değerinin ve ihtiyacının yeni yeni anlaşılmaya başlandığı ifade edilmektedir (Sperry, 2003: 7).

### 1.3. Yönetisel Beceriler

Bu bölümde sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin sahip olması gereken yönetisel beceriler Sperry (2003) tarafından tanımlanan operasyonel, ilişkisel, analitik beceri setlerine göre ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### 1.3.1. Bağlılık

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık (commitment), “toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir” (Balay, 2000: 14). O’Malley (2000: 27), bağlılığın yaygın olarak yapılan tanımının “kişinin duygusal olarak bir durum karşısında kendisini zorunlu hissetmesi” olduğunu belirtmiştir. Başka bir deyişle bireylerin bir durum ya da olaya kendini adaması ve bu adanışlığı devam ettirmeye motive olması bağlılık olarak tanımlanabilir (Sperry, 2003: 22). Carrel ve arkadaşlarına (1997: 140) göre örgütsel bağlılık, örgüte katılan ve örgütten ayrılma konusunda gönülsüz kişilerin derecesini yansıtmaktadır. Çetin’e (2004: 90) göre ise örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancı da kapsayan bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanlar örgüte ne derecede bağlıysa, örgüt de o derecede güçlenmektedir (Çetin, 2004: 90).

Macher (1988: 43), çalışanların bağlılık seviyesini en yüksekten en düşüğe doğru yedi basamakta tanımlamıştır:

- *Derin Bağlılık:* Bu bağlılık seviyesindeki çalışanlar işyerleriyle ilgili yüksek bir anlam ve amaç duygusuna sahiptirler. Bu durum kişisel hırslarının tamamen önüne geçmiştir ve farklılık yaratmak için çok çalışırlar.
- *Kişisel Hırs:* Bu kişiler sistemin nasıl işlediğini bilir ve bu doğrultuda kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için yüksek seviyede gayret gösterirler (Macher, 1998: 43). Bu kişiler için kurum misyonunu gerçekleştirmek ikincil önemdedir (Sperry, 2003: 23).
- *İlgili Fakat Sınırlı Güç Duygusu:* Bu seviye bağlılık düzeyindeki kişiler teknik anlamda yetkin, kalite kavramıyla ilgili, ancak sistemin kurbanı olduklarına inanmaktadırlar (Macher, 1998: 43). Bu nedenle çabaları ve işlerine bağlılıkları sınırlıdır (Sperry, 2003: 23).

- *Şekli Bağlılık*: Çalıştıkları kurum arasında “şekli bağlılık” bulunan kişiler ancak kendilerine verilen görevleri yerine getirirler, daha fazlasını yapmaktan kaçınırlar (Macher, 1998: 43).
- *İşinde Gözlerden Uzak*: Bu kişiler sorumluluktan ve iş yapmaktan kaçınırlar, kurum içerisinde kendilerini gizlerler (Macher, 1998: 43). Sürekli düşük performansları için bahaneler ileri sürerler. Zaman zaman harekete geçiyor gibi gözükabilirler ancak bu durumda bile düşük düzeyde bir başarı sağlayabilirler (Sperry, 2003: 23).
- *Yabancılaşmış*: Bu kişiler çalıştıkları kuruma, o kurumun çalışanlarına, müşterilerine karşı hatırı sayılır derecede bir güvensizlik duymaktadırlar (Macher, 1998: 43). Kurumun misyonunu sabote etmek için açık eylemlerde bulunmasalar bile şikayet etme, boyun eğme ve en düşük seviyede performans standartlarını karşılama eğilimindedirler ve “nedensiz” olarak adlandırılırlar (Sperry, 2003: 24).
- *Aktif Düşman*: Bu kişiler bağlılığın en alt basamağını oluşturmaktadır. Yönetime ya da kuruma karşı aktif bir şekilde çalışırlar (Macher, 1998: 43). Onların tek bağlılığı aldıkları ücret ve edindikleri faydalardır (Sperry, 2003: 24).

Örgütsel bağlılık literatüründe bir çok farklı sınıflandırma bulunmaktadır. Bu bölümde bu sınıflama türleri ele alınacaktır.

*Etzioni Sınıflandırması*: Etzioni, örgütün iş gören üzerindeki güç veya yetkilerinin, iş görenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını (Gül, 2002: 40) ileri sürerek, örgütsel bağlılığı, iş görenlerin örgüte bağlılıkları bakımından negatif (yabancılaştırıcı), nötr (hesapçı) ve pozitif (moral) bağlılık olmak üzere üç başlık altında incelemektedir. Negatif bağlılık, iş gören örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir (Balay, 2000: 19). Pozitif bağlılık ise örgütsel hedefler, değerler ve normların içselleştirilmesinin sağlanmasına yönelik örgüte olan olumlu ve yoğun yöneliş olarak ifade edilebilir (Meyer ve Parfyonova: 2010: 284). Nötr bağlılığın temel felsefesi ise, iş gören ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine

dayanmaktadır. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.

*Kanter Sınıflandırması:* Kanter, örgüt tarafından iş görenlere empoze edilen davranışsal taleplerin, farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler devam (continuance) bağlılığı, kenetlenme (cohesion) bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç değişik bağlılık oluşturmaktadır (Gül, 2002: 40). Devam bağlılığında iş gören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Bir başka deyişle kişiyi örgütte tutan faktör olası maddi kayıplardır (Çetin, 2004: 95) ve iş gören örgütten ayrılmanın maliyetinin farkındadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Kenetlenme bağlılığı, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak ifade edilmektedir (Gül, 2002: 42). Kontrol bağlılığı, iş görenin örgütün norm ve değerlerine olan içsel olarak bağlı olması olarak ifade edilebilir (Meyer ve Parfyonova: 2010: 284).

*Allen ve Meyer Sınıflandırması:* Allen ve Meyer, Kanter'in devam bağlılığına paralel olarak örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç grupta ele almaktadır (Aslan, 2008a: 163). Meyer ve Allen duygusal bağlılık kavramını, iş görenlerin örgütle duygusal bir bağ kurmaları, örgüte dahil olmaları ve örgütle bir özdeşleşme yaşaması olarak tanımlamıştır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte çalışanlar, buna ihtiyaçları olduğu için değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67). Normatif bağlılıkta ise iş görenler örgütte kalmasının gerektiği inancındadır (Çetin, 2004: 96), başka bir deyişle normatif bağlılık işgörenin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır (Balay, 2000:22).

*Mowday Sınıflandırması:* Mowday, bağlılığı, tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak iki şekilde ele almaktadır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma isteği olarak ifade edilirken (Balay, 2000: 22) davranışsal bağlılık ise iş görenlerin bir örgüte ve örgütle ilgili

problemlerle nasıl başa çıkacaklarına odaklanmaları süreciyle ilgilidir (Meyer ve Allen, 1991: 61).

### 1.3.2. Motivasyon

Motivasyon ile bağlılık kavramları arasında çok yakından bir ilişki bulunmaktadır. Bağlılık, motivasyonun bir bileşeni ya da bir boyutu olarak ifade edilebilir (Sperry, 2003: 26). Motivasyon kelimesi harekete geçmek (to move) anlamına gelen latince *movere* fiilinden türemiştir. Sonraları hareketlerimiz, eylemlerimiz ve bunlara ilişkin ne tür kararlar verdiğimizle ilişkili olarak kullanılmaya başlanmıştır (Beck, 2004: 3). Marquis ve Huston'a (1992: 232) göre motivasyon, bireylerin giderilmemiş ihtiyaçlarını gidermek için yaptıkları davranışlardır. Thomson (2002: 125) ise motivasyonu “örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba harcama konusundaki isteklilik” olarak tanımlamıştır. Motivasyon konusu esas itibarıyla kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Motivasyonun iki önemli özelliği kişisel bir olay olması ve yalnızca insan davranışlarında gözlenebilir olmasıdır (Koçel, 2010: 619-620).

Çalışanların motive edilmesinin yöneticilerin başlıca sorumluluklarından birisi olduğu söylenebilir. Koçel'e göre (2010: 621), motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak iki ana grupta toplamak mümkündür.

#### a) Kapsam Teorileri:

*Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı:* Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya beş kademe içinde incelenmektedir (Eren, 1998: 419). İnsanlar en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranmaktadır. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar, kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Koçel, 2010: 624). Bu

ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşi vardır veya başka bir deyişle, ihtiyaçlar karşılanmaları gereken sıraya göre düzenlenmiştir (Thomson, 2002: 128). Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi aşağıda sunulmuştur (Koçel, 2010: 624; Eren, 1998: 419; Thomson, 2002: 128).

1. Kademe-Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, barınma, uyku vb.
2. Kademe-Güvenlik İhtiyaçları: Hastalık, yaşlılık vb. durumlarda geleceği garantiye alma
3. Kademe-Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, şefkat vb.
4. Kademe-Kendini Gösterme İhtiyacı: Saygı görme, prestij, tanınma vb.
5. Kademe-Kendini Tamamlama İhtiyacı: Yaratıcılık, kişisel tatmin ve başarı vb.

*Herzberg'in Çift-Faktör (Hijyen Motivasyon) Teorisi*: Herzberg, insanların yaptıkları işle ilgili olarak tatmin duymasını sağlayan unsurların, işin bizzat kendinden kaynaklanan unsurlar olduğunu bulmuştur (Thomson, 2002: 128). Herzberg'e göre, işyerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe yol açan hijyen faktörleri ile işyerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan motive edici faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. İş göreni kötümser kılan ve işinden bezdiren etmenlere Herzberg, "hijyen faktörleri" adını vermektedir. Örneğin ücret bir hijyen faktörüdür (Marquis ve Huston, 1992: 237). Bunun dışında çalışma koşulları, örgüt politikası, nezaket gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Motive edici faktörler ise statü, başarı, tatmin, verilen işi başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluk olarak sıralanabilir (Eren, 1998: 426; Koçel, 2010: 626).

*McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi*: McClelland, bir kişiyi harekete geçirmek için nelerin güdüleyebileceğini araştırmıştır (Marquis ve Huston, 1992: 237). Bu teoriye göre kişi, ilişki kurma, güç kazanma, başarıma ihtiyacı olarak üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir (Koçel, 2010: 627). *İlişki kurma ihtiyacı*, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremediğinden ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır (Eren, 1998: 436). Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Koçel, 2010:627). *Güç kazanma*

*ihtiyacı*, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Eren, 1998: 436). Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir (Koçel, 2010: 627). *Başarma ihtiyacı*, birey ve toplumu en çok etkisi altında bırakan ihtiyaçlar olarak ifade edilebilir (Eren, 1998: 437). Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2010: 627).

*Alderfer'in ERG Yaklaşımı:* Alderfer'in, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni basitleştirerek geliştirmiş olduğu ERG yaklaşımına göre, önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı, en alt düzeyden üst düzeye doğru varolma (existence) ihtiyacı, aidiyet-ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı ve gelişme (growth) olarak üç kategoriden meydana gelmektedir (Koçel, 2010: 632).

#### **b) Süreç Teorileri:**

*Beklenti Teorileri:* Vroom'un yanı sıra Lawler ve Porter tarafından da geliştirilen iki tür beklenti teorisi bulunmaktadır (Koçel, 2010: 628). Vroom'un beklenti teorisi, kaynağını toplumsal değerlerden alan bireysel değerler ya da tercihler açısından motivasyonu değerlendirmektedir. Gözlemlenebilir davranışlara odaklanan edimsel koşullanmanın aksine, Vroom'un beklenti teorisi, kişilerin çevreleriyle ya da belirli bir olayla ilgili beklentilerinin davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir (Marquis ve Huston, 1992: 236). Beklentiler, ödüllendirilme olasılığı olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte kişinin ödülü arzulama derecesi de motivasyonunu etkilemektedir (Koçel, 2010: 632).

Lawler ve Porter'in beklenti teorisi, Vroom'un teorisini temel almaktadır. Bu teoriye göre yüksek başarının yüksek doyumluluk sağlayabilmesi için iş görenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde başarısı düşük ancak aradığını

bulmuş ve yüksek başarılı ancak beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş iş görenlerin olabileceğini vurgulamaktadır (Eren, 1998: 454).

*Adams'ın Ödül Adaleti Veya Eşitliği Kuramı:* Bu kurama göre kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve sonuç ile karşılaştırmaktadır (Koçel, 2010: 636). Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Eren, 1998: 454).

*Locke'un Amaç Teorisi:* Bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, daha kolay bir amaç belirleyen kişiye göre daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2010: 638).

Motivasyon, sağlık hizmetleri yöneticileri için önemli gündem başlıklarından bir tanesi olarak ifade edilebilir. Sağlık yöneticilerinden, doktor ve hemşire gibi yüksek eğitilmiş ve profesyonellerden, asgari ücretle çalışan elemanlara kadar tüm çalışanları yüksek bir motivasyon seviyesinde tutmaları beklenmektedir. Yönetimin öncelikli amacı çalışanların performanslarını örgütsel amaçlar doğrultusunda en yüksek seviyeye çıkarmaları için motive etmektir. Ancak bir çok yönetici bunun nasıl başarılacağı konusunda net bir karara sahip değildir (D'Aunno et al. 2000: 65).

### **1.3.3. Takım Performansı**

Takım performansını açıklamadan önce günlük kullanımda birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılabilen grup, ekip, takım kavramlarının tanımlanması ve farklılıklarının ortaya koyulması gerekmektedir. Grup, belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelen, aralarında etkileşim ve karşılıklı bağımlılık bulunan iki veya daha fazla kişi olarak tanımlanabilir. Ekip kavramı grup kavramıyla özdeşleşmesine karşın bazı farklı özelliklere sahiptir (Özalp, 1998: 3). Katzenbach ve Smith'e (1993: 45)

göre ekip, tamamlayıcı becerilere sahip, ortak bir amaç ve performans hedefine odaklanan, bununla birlikte olumsuzluklar karşısında ortak bir yaklaşım gösterme konusunda karşılıklı bir sorumluluk duygusuna sahip birkaç kişi olarak tanımlanmıştır. İş grupları ile ekipler arasındaki farklar aşağıda sunulmuştur.

**Çizelge 1.5.** İş Gruplarıyla Ekipler Arasındaki Farklılıklar

| <i><b>İş Grupları</b></i>         | <i><b>Ekipler</b></i>          |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Bireysel İş Çıktıları             | Ortak İş Çıktıları             |
| Kişisel Sorumluluk                | Ortak ve Karşılıklı Sorumluluk |
| Kişisel Yetenekler                | Tamamlayıcı Yetenekler         |
| Güçlü Liderlik                    | Paylaşılan Liderlik            |
| Amaçlar Organizasyonla Paraleldir | Amaçlar Ekiplerle Zıttır.      |

**Kaynak:** Özalp, 1998: 9.

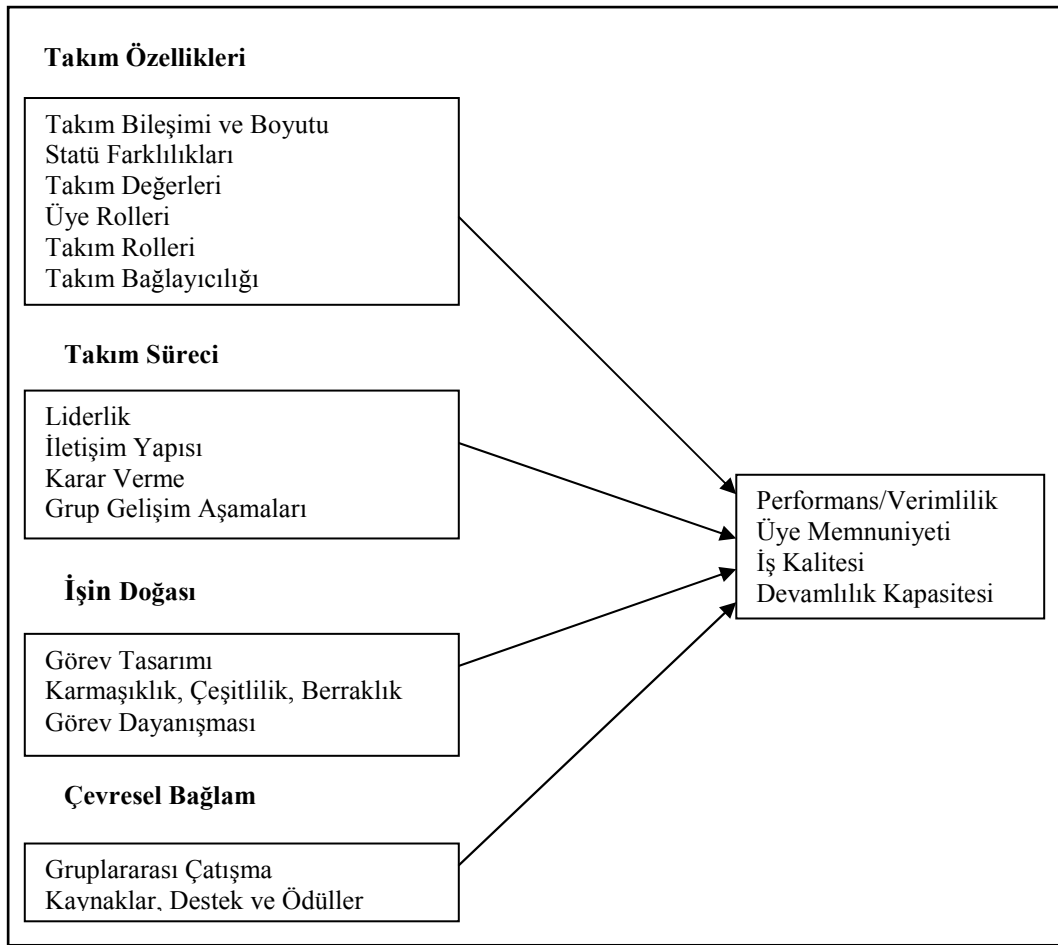
Takım kavramına gelindiğinde ise, takımlar duygusal bir içeriğe sahip, karşılıklı bir destek, yoldaşlık, ait olma gibi duyguların paylaşıldığı gruplardır (Colenso, 1997: 10). Takım kelimesi genellikle üyelerinin ortak bir amaca, birbirine bağlı rollere ve tamamlayıcı becerilere sahip olduğu küçük görev grupları olarak ifade edilebilir (Yukl, 2002: 306).

Günümüzde örgütlerdeki takımların bir çok çeşidi bulunmaktadır. *Birincil çalışma takımları*, tıp laboratuvarındaki eczane, mikrobiyoloji ya da hematoloji bölümündeki gibi, kurumda kendi birimindeki işle ilgili olarak organize olan takımlardır. *Özel amaçlı takımlar*, yeni bir tıbbi hizmet planlama amacıyla kurulan bir proje takımı örneğinde olduğu gibi belirli bir görevi yerine getirmek amacıyla kurulan, görev tamamlandığında ise sona eren takımlardır. *Yönetim takımları* ise bir birim ya da tüm kurum için genel bir liderlik sağlamak için oluşturulan takımlardır (Sperry, 2003: 42).

Etkili takımları ve becerikli takım çalışmalarını diğer takımlardan ve takım çalışmalarından ayıran önemli öznelilikler bulunmaktadır (Whetten ve diğ., 2000: 457). Bu öznelilikler aşağıda sunulmuştur.

- Etkili takımlar özgür üyelere sahiptir. Bir birimin üretim ve verimliği takım üyelerinin koordineli ve etkileşimli çabalarıyla belirlenmektedir.
- Etkili takımlar, üyelerinin birlikte daha verimli çalışmaları için onlara yardımcı olurlar.
- Etkili takımlar en iyi bireysel performansları bile aşan performanslar sergilerler.
- Etkili takımların kendi cazibelerini yaratma konusundaki fonksiyonları oldukça başarılıdır.
- Takım üyeleri, üye olmaktan elde edecekleri avantajlar nedeniyle bir takıma katılma konusunda arzuludurlar.
- Etkili takımlar her zaman aynı lidere sahip değildir. Liderlik sorumluluğu, ustaca denetlenen takımlarda dönüşümlü ve açık olarak paylaşılır.
- Etkili takımlarda, üyeler diğer üyelerin sorunlarıyla yakından ilgilenirler.
- Hiçbir üye değersiz ya da diğerine göre daha az değerli değildir.
- Etkili takımlarda her üye takımın ayrılmaz bir parçası olarak görülür.
- Etkili takımlarda üyeler ve takımın liderleri karşılıklı olarak birbirlerini desteklemekte ve cesaretlendirmektedir.
- Etkili takımlarda üyeler arasında yüksek seviyede bir güven söz konusudur.
- Üyeler en az kendi başarıları kadar diğer üyelerin başarılarıyla da ilgilidir (Whetten ve diğ., 2000: 457).

Takımın performansını basit bir olgu olarak tanımlamak doğru değildir. Çünkü takım performansı, çeşitli kademelerdeki faktörlerden etkilenmekte bu nedenle çok boyutlu bir model olarak tanımlanmaktadır. Şekil 1.3. takım performansını etkileyen faktörlerin bir genel bakışını yansıtmaktadır. Bu faktörlerin takım performansı üzerindeki potansiyel etkilerinden bir tanesi de liderlerin takım yönetimi için uygun stratejilerle belirlenmesidir. Bir bütün olarak incelendiğinde, bu faktörler takım performansını anlamada yararlı bir teşhis aracı olarak düşünülebilir (Shortell ve Kaluzny, 2000: 162).



**Şekil 1.3.** Takım Performansı Modeli

**Kaynak:** Shortell ve Kaluzny, 2000: 162

Takım çalışması, sağlık hizmetlerinin sağlanmasında temel unsur olarak düşünülebilir (Sicotte et al., 1993: 600). Hekim, hemşire ve diğer sağlık çalışanları arasındaki işbölümü, hiçbir sağlık profesyonelinin tek başına bir bütün olarak sağlık hizmeti sunumunu gerçekleştiremeyeceği anlamına gelmektedir. Lisans ya da lisansüstü profesyonel sağlık hizmeti veren eğitim programları incelendiğinde, takım çalışması becerisinin geliştirilmesi konusunda henüz çok az resmi eğitimin verildiği görülmektedir. Takım çalışması becerileri, genellikle iş hayatında öğrenilmektedir. Uzun ömürlü sağlıklı sonuçların, disiplinlerarası etkili bir takım çalışmasına bağlı olduğu sağlık hizmetlerinde, takım çalışması konusunda sağlık profesyonellerinin daha iyi hazırlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Leggat, 2007: 7).

### 1.3.4. Yetki Devri ve Güçlendirme

Yetki devri ya da yetkilendirme (delegation) ve güçlendirme (empowerment) kavramları bazen aynı anlamda kullanılsa da günlük yaşamdaki kullanımları oldukça farklıdır (Philips ve McConnell, 2005: 66).

Yetki devri, geleneksel olarak bir çalışanın, yöneticinin sorumluluğunda olan bir iş için görevlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için bir temsilciden (delegator), bir başka çalışana (delegate) çeşitli izinlerin “transferi” olarak tanımlanabilir (Lui et al., 2007: 4014). Yetki devretme sürecinde iki temel konu bulunmaktadır: Kontrol ve otonomi. Kontrol, yetki sorunsalı ve bu sorunsalın yönetici ve çalışana etkisi ile ilgilidir. Kontrol, bir yetkinin ne ölçüde yeni yöneticiye danışılmadan personel tarafından uygulanabileceği ve yöneticinin çalışanı üzerinde ne ölçüde doğrudan bir etkiye sahip olacağı gerektiği ile ilgilidir. Bununla birlikte çalışana kendi yöntemleriyle görevi üstlenmesi için yeterli otonominin sağlanması da yetki devrinin konusudur (Sperry, 2003: 60-61). Yetki devri süreci, yöneticinin sorumluluk vermek için yetki devri kararı almasıyla başlayıp, bu sorumlulukları kime devredeceğini belirleyeceği personel seçimine kadar devam etmektedir. Yetki devretme sürecinin bütünlüğü, sorumlulukların yetkiyle beraber aktarılmasıyla korunmaktadır (Thomson, 2002:219). Etkili bir yetki devri için izlenmesi gereken altı aşama Çizelge 1.6’da açıklanmıştır.

**Çizelge 1.6.** Etkili Yetki Devrinin Altı Aşaması

| Kademe                                            | Açıklama                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Performans için görevi ve beklentileri belirlemek | 1) Çalışma sonucunda elde edilecek çıktıları tanımlamadır.<br>2) Performans standartları için görevi ve görevin amacını, önemini ve beklentilerini açıklamadır. |
| Parametre ve sınırları tanımlamak                 | 1)Zaman 2) Bütçe 3) Kararsal yetki açısından önemli görülen özel yön ve sınırları belirtmektir.                                                                 |
| Gerekli kaynak tahsisini sağlamak                 | Çalışanlarla birlikte personel, giderler, malzeme, önceliklerin belirlenmesi vb. konularda kaynak tahsis ve ihtiyacını tartışmaktır.                            |
| Çalışanın görev anlayışını kendisine tekrarlamak  | “Lütfen bana sizden yapmanız istenenleri ve beklentileri tekrarlar mısınız?” diyerek çalışanların görevi anlamalarını ve görevden beklentilerini denetlemektir. |
| Program gelişimini gözden geçirmek                | Düzenli gelişimi izlemek için denetim toplantıları ayarlamaktır. Buna göre personele yeni görevlendirmeler yapılmalı ve daha sık toplantılar programlamalıdır.  |
| Değerlendirme ve geri bildirim sağlama            | Her denetim toplantısı sayesinde gerçekleşen ilerleme fark edilir. Görev almak için olumlu ve olumsuz geri bildirimler sağlanır.                                |

**Kaynak:** Sperry, 2003: 66.

Güçlendirme, genellikle işlemsel (operational) verimlilik, kalite yönetimi, müşteri hizmetleri ve sürekli iyileşme gibi alanlarda örgütsel ilerlemenin sağlanması için bütün bir planın parçası olarak görülmektedir (Johnson ve Redmond, 1998: 5). Güçlendirme, diğer çalışanları harekete geçmeleri ve kendilerini daha yetkili hissetmeleri, kendilerinden daha emin olmalarını sağlamaya yardım etmek için bir stratejidir ve bir anlamda başkalarını enerjik hale getirmek olarak da tanımlanabilir (Whetten ve Cameron, 2003: 436; Doğan, 2003: 8). Çok farklı biçimde tarif edilse de, güçlendirmenin özü bir çok örgütte çalışanlara kendi sorunlarını çözme ve kendi çözümlerini uygulamaya izin verme ya da çalışanlara ihtiyaçlarının neler olduğu kararını verme ve bu kararı gerçekleştirmelerine izin verme anlamında kullanılmaktadır (Philips ve McConnell, 2005: 66). Güçlendirme “iş yapanı işin sahibi haline getirme”yi amaçlamaktadır. Başka bir deyişle güçlendirme de işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yöneticinin buradaki rolü ise, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı ve kaynakları hazırlamaktadır (Koçel, 2010: 410).

Whetten ve Cameron’a (2002: 437) göre güçlendirilmiş çalışanlar, güçlendirilmemiş çalışanlara göre ruhsal ve bedensel olarak daha sağlıklı, proaktif ve daha yenilikçi, işyerinde ısrarlı, güvenilir ve kişilerarası ilişkilerde daha etkilidirler. Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerinde daha motivedirler ve güçlendirilmemiş çalışanlara göre daha yüksek moral ve bağlılığa sahiptir.

Personel güçlendirmeyi geliştirme konusunda çeşitli stratejiler önerilmektedir. Sperry (2003: 61), bu stratejileri sekiz başlık altında toplamıştır:

- Arzu edilen sonuçları belirten açık bir vizyon ve hedefler,
- Sorunları yönetmede çalışanlara yardımcı olma,
- Doğru davranış modeli,
- Sosyal ve duygusal destek sağlama,
- Olumsuz duyguları olumlu duygularla değiştirmek,
- Görevi gerçekleştirmek için gerekli kaynakları sağlamak,
- Çabaları sonuçlara bağlamak,

- Yöneticinin üzerinde güven duygusu yaratmak.

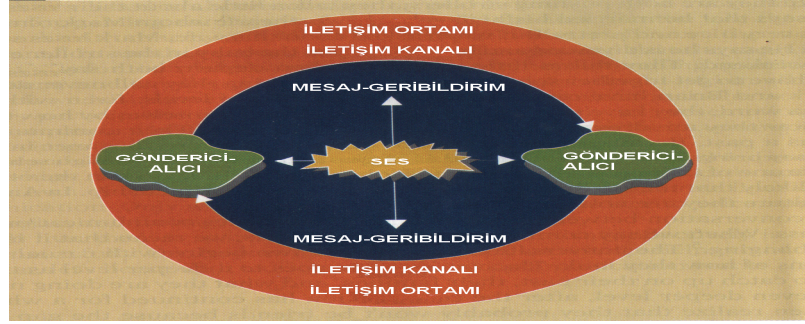
Bir örgütte yöneticilerin, iş görenlere etkin yetki devri yapması ve personel güçlendirmesinin, iş gören motivasyonu ve bağlılığını artıran önemli bir faktör olduğu ileri sürülebilir.

### 1.3.5. Etkili ve Stratejik İletişim

İletişim kavramının her yerde geçerli bir tanımını yapmak zordur (Aslan, 2008b: 34). İletişim, kişilerin bilgilerini, düşüncelerini ve hislerini paylaştıkları bir süreç olup sadece yazılan bir kelime ya da konuşulan bir sözü değil beden dilini, kişiye özgü davranışları ve bir mesaja anlam katan herhangi bir davranış tarzını da içermektedir (Hybels ve Weaver, 2001: 6). İletişimin nesiller boyu biçimlenen ve kültürle inşa edilmiş bir mekanizma olduğu söylenebilir. Bu mekanizma, o kültürün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel değerler, normlar, adetler, toplumsal roller ve toplumsal hiyerarşi ile şekillenmektedir (Baldwin et al., 2004: 6).

Her etkili iletişim, ister örgüt içinden, isterse örgüt dışından üçüncü şahıslarla gerçekleşen iletişim olsun, bir süreç aracılığıyla alıcı ve gönderen arasında anlayışı ya da anlayış değişimini içermektedir (Longest ve Young, 2000: 225). Stratejik iletişim ise, kafadaki ve kalpteki mesajı, bilgilendirmek ya da etkilemek istenilen tüm kafa ve kalplere nasıl ulaştırılacağı ile ilgili bir düşünce tarzı olarak tanımlanabilir. Stratejik iletişimde takımın gereksinimleri ve birimin misyonu ile nasıl bağlantı kurulabileceğine ilişkin olarak mesajın amacı ve sonucu hakkında ihtiyatlı davranılmasını gerektirmektedir (Whiteman, 2003: 88).

İletişim süreci, gönderici ve alıcılar, mesaj, iletişim kanalları, ses, geribildirim ve iletişim ortamından oluşmaktadır. Şekil 1.4'de tüm bu öğelerin birlikte nasıl çalıştıkları gösterilmiştir (Hybels ve Weaver, 2001:8):



**Şekil 1.4.** İletişimin Öğeleri

**Kaynak:** Hybels ve Weaver, 2001:8.

Yöneticilerin becerisi, tüm seviyelerde, etkili iletişim kurması hem bireysel başarı, hem de örgütün başarısı adına çok önemlidir. Diğer örgütlerle karşılaştırıldığında, sağlık hizmeti sunan örgütler benzersiz iletişim sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Sağlık hizmeti sunan örgütler, çalışanları ve tedarikçilerinin de ötesinde çok geniş bir yelpazedeki profesyonel kadro vasıtasıyla, basınla ve ölümü bekleyen ya da çok ağır hasta olan “müşteri”leriyle ve onların endişeli yakınlarıyla da şefkatli bir iletişim kurmalıdır. Etkili iletişim sağlık hizmeti sunan örgütlerde aşağıdaki durumlar için gereklidir (Whiteman, 2003: 77-78):

- Personel ile günlük etkileşim,
- Hastalar ve yakınlarıyla konuşma,
- Telefon görüşmeleri,
- Bilgi notları alınması,
- Takım ya da birim toplantılarında sunumlar yapılması,
- Çalışanlara koçluk edilmesi,
- İş başvurusunda bulunanlarla ileriye yönelik görüşmeler yapılması.

Bunun yanında sağlık hizmetleri sunan bir örgütte iletişim, kişiler arası düzey, takım ve birim düzeyi, örgütsel düzey olmak üzere üç düzeyde gerçekleşmektedir. Alt düzey yöneticiler kişiler arası ve takım düzeyi iletişimden; orta düzey yöneticiler kişiler arası, takım ve birim düzeyi iletişimden; üst düzey yöneticiler ise tüm düzeylerdeki örgütsel iletişimden sorumludur. Kurumsal iletişimin etkili biçimde

işlemesi için tüm yöneticilerin çeşitli iletişim becerilerindeki yeterliklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Whiteman, 2003: 78).

### 1.3.6. Çatışma Yönetimi

Çatışma kavramı, grupların ve bireylerin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçları ile ilgili olduğundan çok farklı ortamlarda ortaya çıkmaktadır (Düşükcan, 2008: 136). Örgüt üyeleri arasındaki algı ve amaçlardaki farklılıktan kaynaklanması sebebiyle tartışma, görüşme, uyuşma, uyuşmazlık ve diğer çatışma şekilleri, örgüt üyelerinin yaşamlarının birer parçasıdır (Aslan, 2008d: 180). Çatışma, sınırlı kaynaklar, uyumsuz hedefler ve kişilerin hedeflerini gerçekleştirmelerinden onları alıkoyan bir dış müdahale olarak algılanan, en az iki bağımlı parça arasındaki mücadele olarak tanımlanabilir (Wilmot ve Hocker, 2001: 41). Bir başka tanıma göre, bir sistemin normal işleyişindeki bir bozulma ve tüm ilişkilerin kaçınılmaz bir parçası olarak görülebilir (Lulofs ve Cahn, 2000: 3). Gerzon'a (2006: 15) göre ise, çatışma yaşamın her alanında ve kaçınılmazdır. Dolayısıyla önemli olan çatışmanın varlığı değil çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Rahim (2001: 18) ise çatışmayı uyumsuzluğun, anlaşmazlığın, ahenksizliğin sosyal öğeler (bireysel, grup içi arasında ya da içerisinde tecelli ettiği interaktif bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Çizelge 1.7'de çatışma türleri ve bu türlere ilişkin davranış şekilleri sunulmuştur.

**Çizelge 1.7.** Çatışma Türleri, Tanımlar ve Davranış Şekilleri

| Çatışma Türü | Tanım                                              | Hedef           | Davranış           |
|--------------|----------------------------------------------------|-----------------|--------------------|
| Kaçınma      | Çekilme                                            | Kaybet-Kaybet   | Sessiz kalma       |
| Kabullenme   | Uysallık                                           | Kaybet-Kazan    | Boyun eğme         |
| Rekabet      | Saldırganlık                                       | Kazan-Kaybet    | Bencil, Münakaşacı |
| Uzlaşma      | Bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme | Kazan ve Kaybet | Kurnaz             |
| İşbirliği    | Karşılıklı memnuniyet                              | Kazan-Kazan     | Destekleyici       |

**Kaynak:** Lulofs ve Cahn, 2000: 101.

Çatışma türlerinin ne anlama geldiğini kısaca açıklayacak olursak: *Kaçınma* (avoidance), çatışma yaşamama yönünde bir tercih olarak ifade edilebilir. (Lulofs ve Cahn, 2000: 101). Kaçınma, bireyin hem kendisi ve hem de karşı taraf için düşük düzeyde endişelendiği durumda seçtiği yöntemdir. Eylemsizlik ya da görmemezlikten gelme şeklinde ifade edilebilir (Aslan, 2008d: 183). Bu açıdan “Kötüyü görme, duyma, konuşma” olarak da tanımlanabilir (Rahim, 2001: 29). Ne kaçınan taraf ne de karşı taraf tatmine ulaşmıştır. Kaçınma bir konuyu en iyi zamana kadar erteleme veya korkulan durumdan geri çekilme olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2008d: 183). Çatışmadan kaçınan insanlar sezgisel olarak başkalarıyla çelişmenin daha iyi sonuçları da beraberinde getirebileceğini, fakat bu sonuçların yeni çatışmalar yaratma riskinin mevcut olduğunu düşünmektedirler. İşyerindeki çatışmalarla ilgili olarak “Ben sadece işimi yaparım” tavrını benimsemektedirler (Lulofs ve Cahn, 2000: 101). *Kabullenme* (accommodation), karşı tarafa taviz vermeye hazır bir durumda olma hali olarak ifade edilebilir (Düşükcan, 2008: 136). Bununla birlikte çatışmaları düzeltme, başkalarına yardımcı olma, akışın bozulmaması için sessiz kalma yönünde bir tercih olarak tanımlanabilir (Lulofs ve Cahn, 2000: 101). Kısaca bireyin başkasının memnuniyeti için kendi kişisel kazanımından vazgeçmesi olarak ifade edilebilir (Sportsman ve Hamilton, 2007: 158). *Rekabet* (competition), iddiacı olan ve işbirliğine yanaşmayan bir yöntemdir ve bir kişinin aldığı kararların, diğerleri üzerinde zorlayıcı ve hâkim olmasını ifade etmektedir (Lulofs ve Cahn, 2000: 101; Düşükcan, 2008: 136). Orta yol yaklaşımı olarak adlandırılabilir *uzlaşma* (compromise) ise, “taviz” kavramını ön plana çıkararak, ilişkilerde mutlak bir kazanan ya da kaybedenin olmayacağı yaklaşımı ifade etmektedir. *İşbirliği* (collaboration) kavramı ise, karşılıklı olarak problemleri çözme ve anlaşma isteğinden kaynaklanan “Memnuniyeti artırma eğilimi” olarak açıklanabilir (Lulofs ve Cahn, 2000: 101).

Çatışmaların çözümü ile ilgili olarak sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen ilk çalışmalar Blake, Shepard ve Mouton’a aittir (Eren, 1998: 467). Geliştirdikleri model, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olması ve çatışmanın çözüm tekniğinin taşıdığı riskin düşük veya yüksek bulunup bulunmamasını içermektedir (Düşükcan, 2008: 176). Düşünörlere göre eğer çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma

da mümkün değilse, izlenecek üç seçenek bulunmaktadır. Bu seçenekler aktiften pasife doğru tarafları rekabete yöneltmek, üçüncü bir tarafın çözüm için devreye girmesini sağlamak, taraflar arasında kura çekimine giderek kaybeden tarafı duruma razı etmek biçiminde ifade edilebilir (Eren, 1998: 467). Bununla birlikte Afzalur Rahim tarafından geliştirilen beşli çatışma yönetim modeli, çatışma yönetimi literatürü içerisinde en geçerli tarz olarak kabul edilmektedir (Düşükcan, 2008: 180).

Çizelge 1.8’de, türleri ve tanımları yukarıda açıklanan çatışma yönetimine ilişkin literatürde düşünürlerin geliştirdikleri tüm modeller toplu olarak gösterilmiştir.

**Çizelge 1.8.** Literatürdeki Çatışma Yönetimi Modelleri

| Modeller                  | Çatışma Yönetimi Stilleri |               |                  |               |         |
|---------------------------|---------------------------|---------------|------------------|---------------|---------|
|                           | I                         | II            | III              | IV            | V       |
| <b>İkili</b>              |                           |               |                  |               |         |
| Deutsch                   | İşbirliği                 | -             | -                | Rekabet       | -       |
| Knudson, Sommers& Golding | Birleştirme               | -             | Kaçınma          | -             | -       |
| <b>Üçlü</b>               |                           |               |                  |               |         |
| Putnam&Wilson             | Çözüm Odaklılık           | Yüzleştirmeme | -                | Kontrol       | -       |
| Lawrence&Lorsch           | Yüzleştirme               | Yumuşatma     | -                | Zorlama       | -       |
| Billingham&Sack           | Muhakeme                  | -             | -                | Sözlü Saldırı | Zorlama |
| Rands, Levinger&Melinger  | -                         | -             | Kaçınma          | Hucum         | Uzlaşma |
| <b>Dörtlü</b>             |                           |               |                  |               |         |
| Pruitt                    | Problem Çözme             | Kazanma       | Hareketsiz Kalma | Çekişme       | -       |
| Kurdek                    | Problem Çözme             | Uyma          | Çekilme          | Uyma          | -       |
| <b>Beşli</b>              |                           |               |                  |               |         |
| Follett                   | Bütünleştirme             | Bastırma      | Kaçınma          | Hükmetme      | Uzlaşma |
| Blake&Mouton              | Yüzleştirme               | Düzeltilme    | Kaçınma          | Zorlama       | Uzlaşma |
| Thomas                    | İşbirliği                 | Kabullenme    | Kaçınma          | Rekabet       | Uzlaşma |
| Rahim                     | Bütünleştirme             | Yardımcı      | Kaçınma          | Hükmetme      | Uzlaşma |

**Kaynak:** Rahim, 2001: 25.

Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmeti sunan örgütlerde de çatışma her alana yayılmıştır. Aynı sağlık kuruluşunda çalışan iki meslektaş arasındaki bireysel anlaşmazlıklardan, aynı kurumda farklı birimler arasındaki yetki sınırlarına ilişkin anlaşmazlıklara kadar çok çeşitli durumlarda çatışma meydana gelmektedir (Polzer

ve Neale, 2000: 131). Bu nedenle sağlık kurumlarındaki yöneticiler rutin olarak çatışmalar yaşamaktadır. Çatışmalar, genellikle iş yükünün artması, yüksek iş hacmi, işten çıkarılma endişesi ve yüksek verimlilik için karşılanması zor talepler nedeniyle yaşanmaktadır. Yöneticilerden bu tür çatışmaları ve zor çalışanları müzakere ve insan ilişkileri becerilerini kullanarak etkin bir şekilde yönetmeleri beklenmektedir (Sperry, 2003: 99).

### **1.3.7. Koçluk Etme**

Koçluk etme kavramı, “yöneticilerin çalışanlarına iş performanslarını artırmaları ve yeni yetenekler geliştirmeleri konusunda rehber olmaları” olarak tanımlanabilir (Krazmien ve Berger, 1997: 4). Orth ve arkadaşlarına (1990: 11) göre, personel geliştirme konusunda etkili olan yöneticiler, yöneticilik tarzlarına koçluk etme becerisini de katmışlardır. Bu nedenle koçluk etme, beceri koçluğu, performans koçluğu ve gelişimsel koçluk gibi alt başlıklarda incelenmektedir.

Beceri koçluğu, birçok insanın koçluk etme (coaching) terimi olarak kullanmakta olduğu bir kavramdır ve klasik öğrenmeden farklı olarak, tek yönlü bir öğretime, gözleme, sorgulamaya ve keşfetmeye dayanmaktadır. Yöneticinin beceri eksikliğinin belirlenmesi, beceri koçluğu sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır ki bu beceri eksikliği temel mesleksi ve ilişkisel beceriler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yakın zamana kadar mesleksi beceriler, beceri koçluğunun temel olarak odak noktasını oluşturmaktaydı. Günümüzde ise sağlık çalışanları, hastalar ve onların aileleriyle olan ilişkisel beceriler, beceri koçluğunun daha sık odaklandığı konular haline gelmektedir (Sperry, 2003: 120).

Performans koçluğu bireyin tüm performansını ve işteki etkinliğini artırma, doğrulama ya da yeniden düzenleme amaçlı bir strateji olarak tanımlanabilir. Performans koçluğuna iki nedenden dolayı ihtiyaç duyulabilir (Sperry, 2003: 120):

- Çalışan performansı standartların altındadır. Bu durumda koçluk faaliyeti, bir performans seviyesinde standart yakalamaya yönelir.
- Çalışanların performansı ortalama ya da ortalamanın üzerindedir fakat beklenti “zirve performans” düzeyindedir. Bu durumda performans koçluğu yüksek seviyede bir performans gerçekleştirmek üzerine yoğunlaşmaktadır.

Gelişimsel koçluk, bir personelin gelecekteki iş sorumlulukları ya da kariyer hedefleri ile ilgili sorunu çözme de yönetici için etkili bir yöntemdir. Gelişimsel koçluk kavramı tanıma, sözle ifade etme ve harekete geçirme olarak üç bölümde incelenebilir (Kaye, 2000: 237) :

- *Tanıma*: Yönetici, öncelikle personelin hareketlerinden ve sözlerinden ipuçlarını toplayarak gelişimsel bir geri bildirim için yönetilebilir anları tanımlar.
- *Sözle İfade Etme*: Bir sonraki aşamada, yönetici personelinin gelişimsel düşüncelere odaklanmasına sözlü olarak yardımcı olur.
- *Harekete Geçirme*: Son olarak, yönetici, personelin kendi kariyerini geliştirmesi için bazı özel ve acil adımları atması için harekete geçirir (Kaye, 2000: 237).

Diğer sektörlerde olduğu gibi, giderek artan sayıda sağlık kuruluşu, koçluk etme kavramını, yöneticilerine yönelik performans değerlendirmelerinde yazılı bir performans standardı haline dönüştürmektedir. Bu durum, sağlık hizmeti sunan kuruluşların, koçluk etme kavramını, verimliliği ve işe bağlılığı artırma konusunda anahtar stratejilerden biri olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır (Sperry, 2003: 120).

### 1.3.8. Danışmanlık Etme ve Görüşme

Danışmanlık etme (counseling), özel bir profesyonel iş tarzını tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Bununla birlikte profesyonel anlamdaki danışmanlık etme kavramı, günlük yaşamda karşılaşılanla aynı türden bir etkileşime dayanmaktadır. Sağlık alanında danışmanlık etme kavramına olan ilgi, bireyselleştirilmiş sağlık eğitimi yaklaşımına duyulan ihtiyacın üzerindedir (Nupponen, 1998: 61).

Görüşme (interviewing), çalışanlarla işyerindeki davranışları ya da performansları hakkında ya da kişisel endişelerinin üstesinden gelme konusunda yapılan resmi konuşmalar olarak tanımlanmaktadır. Burada vurgulanması gereken iki nokta bulunmaktadır. Bunlar konuşmanın resmiliği ve “personele” konuşmadan ziyade “personelle” konuşmayı sağlayabilmektedir. Konuşmanın resmiliği, yönetici ile personel arasındaki planlı ve özel teknik ve becerileri içeren resmi boyuttaki günlük görüşmeleri ifade etmektedir. “Personelle” konuşma, tek yönlü bir iletişimden ziyade yöneticinin çalışanını mutlak olarak dinlemesi ve çalışanına kendini ifade etmesi için cesaretlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Görüşmenin, aktif dinleme ve iki yönlü iletişimi içerdiği takdirde çok daha etkili sonuçlar ortaya çıkaracağı söylenebilir (Sperry, 2003: 137-138). Yöneticinin personelle yapacağı görüşmelerin türleri ve görüşmelerin amaçlarına yönelik örnek bir yaklaşım Çizelge 1.9’da verilmektedir.

**Çizelge 1.9. Yönetmel Görüşmenin Türleri ve Amaçları**

| <b>Tür</b>                  | <b>Amaç</b>                                                                                                  |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İstihdam</b>             | Adayların iş performansını ve işe hazır olma durumlarını tahmin                                              |
| <b>Tavsiyelerde Bulunma</b> | Çalışana işyeri davranışları ya da iş performansını etkileyecek kişisel ya da ailesel konularda yardım etmek |
| <b>Disiplin</b>             | İşyerindeki kural ve düzenlemelerle ilgili kabullenmeyi artırma, düşünceleri geliştirme                      |
| <b>Değerlendirme</b>        | Verimliliği ve performans standartlarını, işten beklentileri gözden geçirme ve revize etme                   |
| <b>Çıkış</b>                | Uygunluğu, iş tecrübesi ve beklentileri, işyeri politikaları ve normlarını gözden geçirme                    |

**Kaynak:** Sperry, 2003: 140.

### 1.3.9. Kurumsal Kaynakların ve İnsan Kaynaklarının Uyumu

Örgüt sisteminin birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini etkileyen çeşitli boyutları bulunmaktadır. Örgütlerin yapısı ve kültürü çalışanların davranışlarını (verimlilik, memnuniyet ve sağlık) etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanların davranışları da örgüt yapısı ve kültürü üzerinde etkiye sahiptir (Sperry, 2003: 234).

Literatürde, kurumsal ve kişisel kaynakların uyumu ile ilgili olarak, kişi-iş (person-job) uyumu, kişi-kurum (person-organization) uyumu ve kişi-yönetici (person-supervisor) uyumu olmak üzere işyerinde üç çeşit uyumun gerekliliğinden söz edilmektedir (Tak, 2010; Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 454; Sekiguchi, 2004: 179).

*Kişi-İş Uyumu:* Bir kişinin yeteneği ve kişisel özellikleriyle, bir işin gereksinimlerinin eşleşmesi kişi-iş uyumu olarak adlandırılmaktadır (Daft, 2000:479). Kişi-iş uyumunda iki kavram üzerinde durulmaktadır. Bunlardan birincisi talep-yetenek (demand-ability) uyumu, bir diğeri de ihtiyaç-arz (need-supply) uyumudur (Edward, 1991: 284-285). Kişi-iş uyumu, bireysel becerilerle, iş talepleri arasındaki uyumlulukla ya da bireysel ihtiyaçlar ve değerler ile bu ihtiyaç ve değerlerin iş gerekleriyle olan uyumluluğu ile ilgilenmektedir (Tak, 2010).

*Kişi-Kurum Uyumu:* Kişi ve kurum arasındaki uyum, kurumun norm ve değerleri ile kişinin değerleri arasında bir ahenkin olması olarak ifade edilmektedir (Chatman, 1989: 339). Bununla birlikte Sekiguchi (2004: 182) kişi-kurum uyumu ile ilgili olarak dört ayrı tanımlama yönteminden (operationalization) bahsetmektedir. Buna göre, birinci yöntem, kişi ve kurumların temel özellikleri arasındaki benzerliklerin belirlenmesi üzerine odaklanırken; ikinci yöntem, kurum yöneticileriyle örgüt hedeflerinin uyumu üzerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte üçüncü tanımlama yöntemi, bireysel tercihler ya da ihtiyaçlarla kurumsal sistem ve yapılar arasındaki uyumu içermektedir. İlk iki tanımlama yöntemi öncelikli olarak tamamlayıcı uyum perspektifiyle ilgilenirken, üçüncü olarak ifade edilen yöntem ihtiyaç-arz

perspektifini yansıtmaktadır. Dördüncü yöntem ise örgütsel iklim ve bireysel karakteristik arasındaki eşleşmeyi kapsamaktadır. Bu yöntem hem tamamlayıcı hem de ihtiyaç-arz uyum perspektifini içermektedir (Sekiguchi, 2004: 182-183).

*Kişi-Yönetici Uyum:* Kişi-yönetici uyumu bireyler ve yöneticileri arasındaki ikili ilişkileri içermektedir. Kişi-yönetici uyumu, liderler ve takipçilerinin değerlerinin ahengini, astların ve üstlerin kişilik benzerliklerini, çalışanların ve yöneticilerin hedeflerindeki ahengi incelemektedir (Tak, 2010).

Örgütsel ve insan kaynaklarının uyumunu sağlama yöneticinin analitik becerilerinden birisidir. Bu analitik beceri, yöneticiye farklı kişisel ve kurumsal kaynakları değerlendirme ve bu kaynakların -ya da yokluklarının- yönetici üzerinde kişilik, meslek, organizasyon, kariyer ve aile bağlamındaki etkisini değerlendirme üzerine bir strateji sağlamaktadır (Sperry, 2003: 7-8).

### **1.3.10. Zaman ve Stres Yönetimi**

Zaman ve stres ilişkisi MacKenzie tarafından (1995: 35) “*zamanımızı harcayan her şey, bizi yeterince zamanımız olmadığı stresine iter: bu nedenle her potansiyel zaman tüketicisi, aynı zamanda potansiyel bir stres yapıcıdır*” ifadesiyle tanımlanmıştır. Buradan hareketle, zaman yönetiminin, stres yönetiminin başlıca stratejisi ve becerisi olduğu ifade edilebilir (Sperry, 2003: 249). Zamanı iyi kullanamamanın etkilerinden birisinin de kişilerin asıl yapmaları gereken işlere daha az zaman ayırmalarına sebebiyet vermesi olduğu ifade edilmektedir (Smith, 1998: 9).

Gürüz ve Gürel’e (2006: 372) göre yöneticilerin toplam zamanlarının önemli bir bölümünü denetleyemedikleri zaman dilimi oluşturmaktadır. Bu nedenle etkili bir yöneticinin, zaman yönetimi teknik ve ilkelerini başarıyla uygulayan yönetici olduğunu ifade etmek mümkündür. Etkili yönetici, kendi zamanını yönetmekte ve astların zamanına da hassasiyetle yaklaşarak, zamanlarını yönetmeleri konusunda onları bilinçlendirmektedir.

Çalışanların, gerek yerine getirdikleri işin kendisinden kaynaklanan, gerekse örgütün yapısından kaynaklanan stres kaynaklarıyla başa çıkma konusunda esas sorumluluğun yönetim kademesinde olduğu söylenebilir (Şahin ve Erigüç, 2000: 24).

Günümüz insanı, yaşamı tehdit eden, hastalıkların oluşmasına zemin hazırlayan bir aktör olarak “stres” kavramının önemini, giderek daha iyi algılamaktadır (Aslan, 2008c: 199). Stresin insanın perspektifine dayalı olarak birçok çağrışımı ve tanımı bulunmaktadır. Doğu bilginleri stresi “İç barışın yokluğu” olarak tanımlarken, batı kültüründe stres, kontrolün kaybolması olarak tanımlanmaktadır (Seaward, 2006: 4). Çince’de stres kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin karışımıdır (Rowshan, 1998: 12). Pehlivan’a (2000: 3) göre ise stres terimi genellikle kişide sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki süreci olarak kabul edilmektedir. Kanada’lı fizyolog Selye ise stres kavramını, vücudun herhangi bir talebe, bu talep acı ya da keyif verse bile, uyma isteğine karşı verdiği tepki olarak tanımlamıştır. Selye, iyi olarak algılanan (görevde yükselme) ya da kötü olarak algılanan (işini kaybetme) durumlarda bile psikolojik yanıtın ya da uyarılmanın çok benzer olduğunu belirtmiştir. Selye’ye göre vücut iyi ya da kötü stres arasındaki farkı ayırt edememektedir (Seaward, 2006: 4).

Rowshan, stresle başa çıkma yöntemi olarak HERO prensibini geliştirmiştir. Bu prensip, stresin oluşması (happening), stresin değerlendirilmesi (evaluation), strese tepki verilmesi (response) ve sonuç (outcome) olarak dört kademedan meydana gelmektedir (Rowshan, 1998: 21). HERO prensibi, bireyin, stres veren konuyu değerlendirmesindeki yapıcı tavrın öneminden bahsetmektedir. Dolayısıyla iyimser olmak, stresle etkin başa çıkabilmeyi sağlayan bir unsur olarak görülmektedir (Aslan, 2008c: 221).

Hızla değişen bir çevrede rekabetçi olmak ve meydan okumak isteyen örgütlerin çalışanları asla stresten uzak kalamazlar. Çoğu zaman stresin negatif sonuçları olması nedeni ile, yöneticiler ve çalışanları stres yönetimine katılma ihtiyacı duymaktadır. Yöneticiler bunu, işten ve örgütten kaynaklanan kişilerarası, fiziksel, rol ve görev

taleplerini içeren stres ana kaynaklarını tanımlayarak yapabilirler (Daft, 2000: 493-494). Carrel ve arkadaşlarına göre (1997: 150), üst düzey yöneticiler örgüt içinde çalışanlarındaki stres faktörlerini ve bu faktörlerin yoğunluğunu azaltmak için stratejiler geliştirmelidirler. Doğru bir stres yönetimi için geliştirilebilecek stratejiler şunlar olabilir:

- *Duygusal Destek Sağlayın:* Amirler, iş arkadaşları, astlar bireylere stres faktörleriyle başa çıkmaları için duygusal yardım desteği sağlayabilirler (Carrel ve diğ., 1997: 150).
- *Hedef Belirleme İçin Katılımcı Bir Süreçten Faydalanın:* Hedef belirleme için katılımcı bir süreçten faydalanma, tükenme ve stresin ana kaynağı olan rol çatışmaları ve belirsizlikleri azaltma ve çözmeyi sağladığı söylenebilir. Bu durum çalışanları kendi iş yaşamlarındaki stres düzeylerini azalacak kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirmektedir(Carrel ve diğ., 1997: 150).
- *Fiziksel Çevreye Adapte Olun:* Üç farklı strateji, örgütün fiziksel çevresine adapte olmak için kullanılabilir. İlk strateji, fiziksel çevreyle ilişki sağlandıktan sonra gürültüyü azaltma ya da daha bir iyi sıcaklık kontrolü sağlamaktır. İkinci strateji, tesis ya da güvenlik programları geliştirerek çalışanları çevrenin etkilerinden korumaktır. Üçüncü strateji ise ergonomiyi kullanmaktır (Carrel ve diğ., 1997: 150).

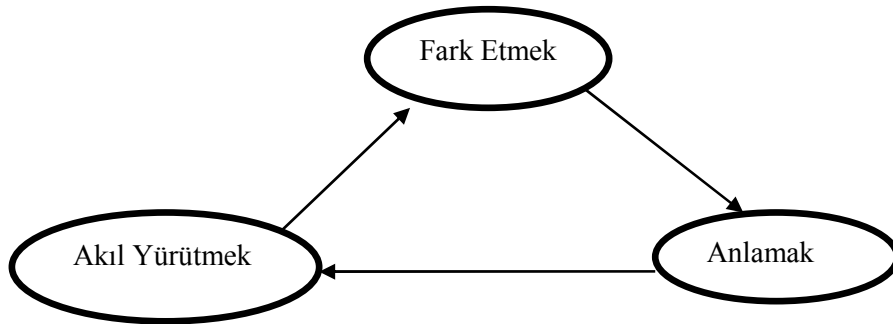
#### **1.4. Problem Çözme ve Karar Verme**

İşletme yönetiminde her karar bir seçimi ifade etmektedir. Yöneticilik işinin temelinde problem çözme ve karar vermenin yer aldığı söylenebilir (Koçel, 2010: 109). Bu bölümde yöneticiliğin temelinde yer alan problem çözme ve karar vermenin kavramı, kapsamı ve sosyo- demografik değişkenlerle ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### 1.4.1. Problem Çözme ve Karar Verme Kavramı ve Kapsamı

Problem çözme ve karar verme kavramlarının stratejik düşünmenin bir sonucu olduğu söylenebilir (Lyles ve Joiner, 1986: 120). Bu nedenle öncelikle strateji ve stratejik düşünme kavramları incelenecektir.

Strateji, örgütün uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmek için yürüttüğü faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Hussey, 1991: 1). Luke ve arkadaşları (2000: 402) ise strateji kavramını, örgütleri, sektördeki rakipleri karşısında avantajlı konuma geçirmek ve örgütlerin konulan hedeflere ulaşmalarında onlara rehberlik eden düşünceler ve kavramlar bütünü olarak tanımlamıştır. Stratejik düşünme kavramı ise değişen koşullara ileri düzeyde duyarlılık, aktif bir düşünme, farklı yollarla düşünme isteği, bildiklerimiz tarafından hazırlanan tuzaklardan kaçınma ve karar verme kapasitesinin sürdürülmesi ile ilgilidir (Wells, 1998: ix). Stratejik düşünme üç basit soruyla özetlenebilir: Ne olacağı benziyor? Ne gibi olasılıklarla karşı karşıyayız? Bunun hakkında ne yapacağız? Bu sorular, stratejik düşünmenin özelliği olan doğal akışı yansıtmaktadır (Sperry 2003: 165). Wells (1998: 65), stratejik düşünme döngüsü olarak adlandırdığı süreci bu üç soruya dayanarak açıklamıştır (Şekil 1. 5).



**Şekil 1.5.** Stratejik Düşünme Döngüsü

**Kaynak:** Wells, 1998: 65.

Hem veri toplama (örneğin güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler – SWOT Analizi) hem de stratejinin uygulanması süreçleri döngünün dışında olmasına rağmen, bu stratejik düşünme döngüsü harekete geçmenin altyapısında yer

almaktadır (Wells, 1998: 65). Bu döngü üç aşamadan oluşmaktadır; fark etmek (perceiving), anlamak (understanding), akıl yürütmek (reasoning). Bu aşamaların her biri, ifade edilen üç soru ile alakalıdır. Her aşama için iki adım söz konusudur, toplam altı adım bulunmaktadır (Wells, 1998: 65) :

1. İçgörü (sezgi) kazanma,
2. İleri görüşlülük geliştirme,
3. Rekabetçi avantaj için stratejik araçların tanımlanması,
4. Araçların kapasitelerle eşleştirilmesi,
5. Temel bir strateji seçilmesi,
6. Stratejinin çalışmasının sağlanması

Stratejik düşünme sürecinin karar verme eylemiyle sonlandığı söylenebilir. En basit ifadesiyle karar, seçenekler arasında bir seçim yapmak olarak tanımlanabilir (Lyles ve Joiner, 1986: 120). Bununla birlikte karar verme ne yapılacağını seçmekten daha fazla bir anlam ifade etmektedir (Barker, 1999: 17).

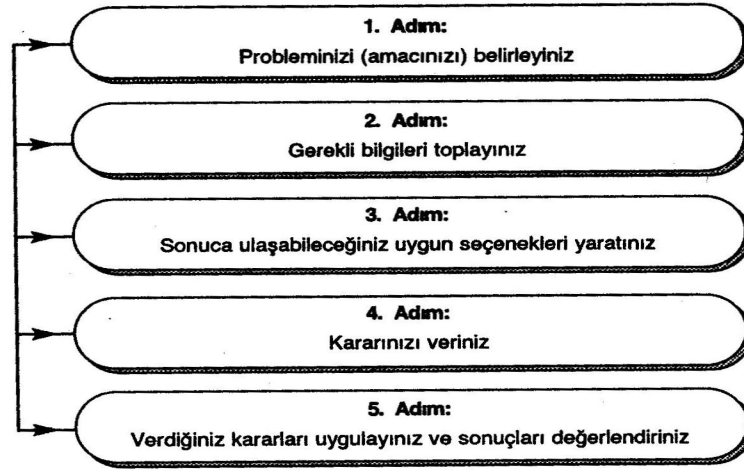
Adair'e (2000: 33) göre, karar verme, yaratıcı düşünme ile birlikte problem çözme kavramının da ortak yönleri bulunmaktadır. Her üç kavramın da etkili düşünmenin birer çeşidi olduğu söylenebilir. Marquis ve Huston'a (1992: 21) göre, problem çözme, karar vermenin bir parçasıdır ve karşılaşılan bir zorluğu analiz etmeye odaklanan sistematik bir süreç olan problem çözme bir karar verme aşamasını da içermektedir.

Karar verme, stratejik düşünmenin oldukça pratik bir uygulamasıdır. MacKenzie (1975: 4) karar verme kavramını, "Kararı belirlemeye yönelik herhangi bir fikir üzerindeki ortak bir faaliyet" olarak değerlendirmiştir. Drucker ve Maciariello (2007: 177-178), karar verme kavramını şu şekilde ifade etmiştir:

*"Karar verme yöneticinin özgül faaliyetidir. Etkin karar verme disiplinli bir sürece ihtiyaç duyar. Etkin kararların özgül nitelikleri vardır. Etkin kararlar verebilmek için farklı görüşlere sahip olanlar arasında örgütlü uyumsuzluk*

*geliştirmelisiniz. Bu şekilde kararın değişik boyutlarını daha iyi anlamanız mümkün olur. Ve her bir alternatifin riskleri ile kazanımlarını tartarak bir kere bir eylem hattı belirledikten sonra kararı en iyi kimin uygulayabileceğini de bilirsiniz”.*

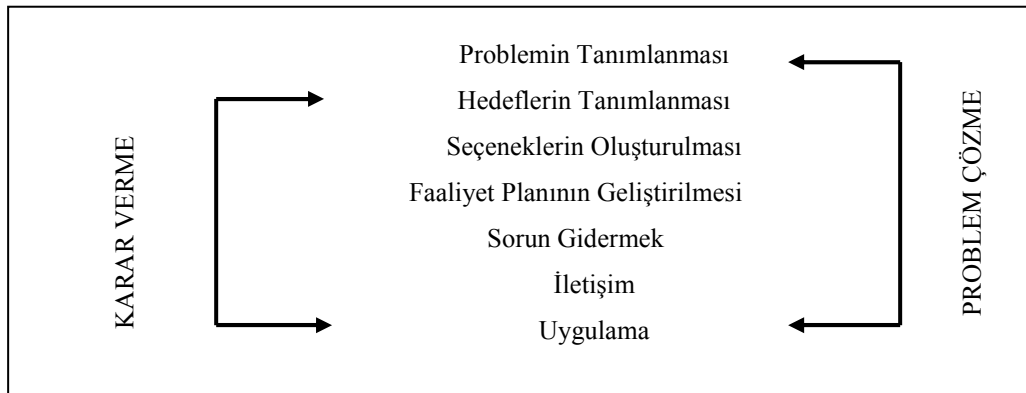
Adair (2000: 18) ve Marquis ve Huston (1992: 22) karar verme sürecini beş adımda tanımlamaktadır. Adair’e göre karar verme süreci Şekil 1.6’da gösterilmiştir:



**Şekil 1.6.** Karar Verme Süreci

**Kaynak:** Adair, 2000: 18.

Birbirlerine benzer sınıflandırmalar olmakla birlikte, Drucker (2001: 2-3) ve Sperry (2003: 169), karar verme sürecinde altı adımın varlığından bahsedilmektedir. Karar verme sürecini altı adımda tanımlayan “Lyles Yöntemi”ne göre ise, problem çözme sürecin sonunda yedinci adım olarak yer almaktadır. Lyles Yöntemi Şekil 1.7’de gösterilmiştir.



**Şekil 1.7.** Lyles Yöntemi

**Kaynak:** Lyles ve Joiner, 1986: 122

Lyles Yöntemi'nin diğerleriyle arasındaki en büyük fark, istenilen nihai sonuçlara ulaşma hedefi üzerine odaklanmasıdır. Bu odaklanma problem çözme sürecinin özellikle ikinci, beşinci ve altıncı basamaklarında gerçekleşmektedir (Lyles ve Joiner, 1986: 122).

Sağlık hizmeti veren örgütlerde karar vermenin üç düzeyi ile (stratejik, yönetsel ve operasyonel), örgütsel planlamanın üç düzeyi (stratejik, uzun vadeli ve operasyonel planlama) yakından ilgilidir. Ayrıca temel olarak iki tür karar bulunmaktadır. Bunlardan birisi olan programlanabilen kararlar, rutin ve tekrarlayan konuları içerir ve genellikle kolayca “Standart işlem prosedürleri” ile tanımlanabilirler. Programlanamayan kararlar örgütün politika ve prosedürlerinde nadiren görülen koşulları içermektedir. Bu karar türü yöneticinin yoğun ilgisini gerektirmekte, genellikle formal, çok aşamalı karar alma metodolojisini kapsamaktadır (Sperry, 2003: 170). Bu üç karar verme düzeyi aşağıda açıklanmıştır.

**Stratejik Karar Verme:** Bu düzeydeki kararlar örgütün tamamına uygulanır, kavramsal özelliktedir ve örgütler için uzun vadeli sonuçlara sahiptirler. Örgütün temel hedefleri ve stratejisi ile dış çevreyle ilişkilerini içeren bu kararlar büyük ölçüde üst yönetim tarafından alınırlar. Programlanamayan kararların temel alanı burasıdır (Sperry, 2003: 170).

**Yönetsel Karar Verme:** Bu düzeydeki kararlar, taktiksel karar verme olarak da adlandırılmaktadır. Orta düzeydeki yönetim kademesi tarafından alınır, ve öncelikle bir birime ya da bağlantılı birkaç bölüme uygulanırlar. Bu kararlar uzun ya da orta vadede sonuçlara sahip olabilirler. Bu birtakım programlanabilen kararların yanı sıra düzeyde programlanamayan kararlar da alınabilmektedir (Sperry, 2003: 170).

**İşlemsel Karar Verme:** Bu düzeydeki kararlar denetleyiciler ya da alt düzey yöneticilerce alınır ve uygulanır. Bu kararlar günlük işlemlere yönelik olarak, öncelikle tek bir birime uygulanırlar. Bu kararlar tipik olarak kısa vadeli sonuçlara sahiptirler. Denetleyiciler zaman zaman programlanamayan kararlarla ilgilenseler de,

bu düzey programlanabilen kararların temel alanı olarak ifade edilmektedir (Sperry, 2003: 170).

Problemler, Lyles ve Joiner (1986: 117) tarafından, istenilen bir durumdan sapma nedeni, amaçlara ulaşma yolundaki engeller, içinde bulunulan durumlar ya da fenomenler olarak tanımlanmıştır. Adair (2000: 33) ise problemi, “Kişinin önüne atılmış veya onu engelleyen bir şey” olarak tanımlayarak problemin aslında bir tür çözüm ya da çözümün problem biçiminde gizlenmiş bir şekli olduğunu belirtmiştir.

Problem çözme, Öğülmüş tarafından (2001: 10), mevcut durumla erişilmek istenen amaç arasındaki boşluğun (olanla olması gereken durum arasındaki farkın) algılandığı ve bunun yol açtığı gerginliği ortadan kaldırmaya yönelik çabaları içeren bilişsel ve davranışsal bir süreç olarak tanımlanmıştır. Marquis ve Huston (1992: 22)’a göre problem çözme bir durumdaki esas sorunu tanımlamaya çalışır ve “Gerçek sorun nedir?” sorusuna odaklanmaktadır.

Lyles ve Joiner (1986: 132), bir çok farklı nedenin problem ya da kararlara etki ettiğini vurgulayarak sağlık kurumlarındaki gerek hemşirelik, gerekse idari yapıdaki “yeni” yöneticilere problem çözme performanslarını artırmaları için aşağıdaki önerilerde bulunmuştur:

- Problemleri tahmin et, belirtileri konusunda uyanık ol ve ne zaman mümkün olursa önleyici faaliyetlerle çok büyümeden problemlerin önüne geç.
- Problem çözme ve karar vermeyi bir alışkanlık haline getir. Tereddütten, bocalamadan, sorunları ertelemekten ve yorgun, öfkeli, dalgın olduğun durumlarda problemlerden ve karar vermekten kaçın.
- Kararları ve problemleri önemlerine göre önceliklendir.
- Özellikle zor problemleri birbiriyle ilişkili parçalara ayır (sıklıkla bir parçanın çözümü, diğer parçaların daha kolay çözülmesini sağlamaktadır).

- Tüm ayrıntılara ulaşmaya çalış, önyargılardan kurtul, mevcut varsayımlara meydan oku.
- Karar verme sürecine bu kararlardan etkilenecek kişileri de dahil et.
- Riskleri ve tüm olası sonuçları belirle ve değerlendir.
- “Kuluçka dönemi” için gerekli olan zamanı ver. Bununla birlikte zaman sınırlamalarını belirle, mümkün olan en hızlı şekilde kararlarını ver ancak olgunlaşmamış kararlardan kaçın.
- Daha eşit çalışma ortamını sağlamak için bir seçenektan daha fazlasının olması gerektiğini hatırla. Nadiren yalnızca bir tane “doğru cevap” vardır.
- Başarılı bir planı uygulamaya koymak için ek planlar yapıp gerektiğinde o planları geliştirmek gerekebileceğini unutma.
- Aldığın her karar için kişisel sorumluluğunu ve sonuçlarını kabul et (Lyles ve Joiner, 1986: 132).

#### **1.4.2. Problem Çözme ve Karar Verme Becerisi ile Sosyo-Demografik ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişki**

Yöneticiliğin yıllar içerisinde gelişen bir beceri olduğu ve etkin yöneticilik için tecrübenin önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Aslan (2009: 198) tarafından yapılan çalışmada, yöneticinin yaşı ilerledikçe dönüşümcü liderlik özelliklerinin de artış gösterdiği belirtilmektedir. Yöneticilik tecrübesinin, problem çözme ve karar verme becerisi üzerinde olumlu etkisi olduğu ileri sürülebilir. Can (2008: 35) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada, katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticilikte cinsiyet faktörünün önemli olmadığını belirtmişlerdir. Son yıllarda yöneticiliğin bir erkek mesleği olduğu inancı yıkılmakta ve örgütlerdeki kadın yönetici sayısı artış göstermektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin

cinsiyetlerine göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında farklılık olduğu söylenebilir. Aile hayatının, kişinin davranışlarını ve yaşam tarzını etkileyen önemli etmenlerden birisi olduğu ifade edilmektedir. Şimşek (2006) tarafından yapılan bir araştırmada evli yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerisi bekar yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Bu doğrultuda, evli yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin, diğer yöneticilerden farklılık gösterdiği ileri sürülebilir.

Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010: 72), Erigüç ve diğerleri (2008: 96) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre lisansüstü eğitim alan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri diğer yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Kişilerin aldıkları eğitim, onların mesleklerine ilişkin bilgi ve becerilerini artırmalarında önemli bir faktördür. Yöneticilik mesleğinde edinilen tecrübe kadar alınan eğitiminin de yönetsel başarıya etkili olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre problem çözme ve karar verme beceri düzeylerinde farklılık olduğu düşünülmektedir.

Hastanelerde tıp, hemşirelik ve idari bilimler gibi çok farklı alanlarda öğrenim görmüş yöneticiler bulunmaktadır. Şimşek (2006) tarafından yapılan araştırmada farklı lisans alanlarından mezun yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bununla birlikte yönetim bilimleri lisans alanlarında öğrenim görmüş yöneticilerin, yönetim biliminin kuramları ve bu kuramların hastane ortamındaki uygulamaları konusunda daha donanımlı olmaları beklenebilir. Bu nedenle özellikle sağlık kurumlar yönetimi ve idari bilimler lisans alanlarında öğrenim görmüş yöneticiler ile tıp ve hemşirelik lisans alanlarında öğrenim görmüş yöneticiler arasında farklılık olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, hastanelerde farklı lisans alanlarında öğrenmiş görmüş sağlık profesyonelleri görev yapmaktadır. Bununla birlikte farklı lisans alanlarında öğrenim görmüş olsalar bile, yöneticilik pozisyonlarında bulunan bu kişilerin, son yıllarda idari bilimler ve sağlık kurumları yönetimi alanlarında lisansüstü öğrenim görme taleplerinde artış yaşandığı gözlenmektedir. Bu nedenle lisansüstü öğrenim

gören yöneticilerin diğer yöneticilere göre problem çözme ve karar verme beceri düzeyleri arasında farklılık olduğu düşünülmektedir.

Özsalmalı (2011: 145), kamu kuruluşlarında farklı mevki ve uzmanlık alanlarında görev yapan yöneticilerin farklılık gösteren türde liderlik özellikleri gösterdiklerini belirtmiştir. Hastanelerde başhekim, hastane müdürü, başhemşire ve yardımcıları yönetici pozisyonlarında görev yapmaktadır. Her üç yönetici türünün de farklı eğitim alanlarında öğrenim görmüş olmaları ve sorumluluk sahalarının birbirinden farklı olması nedeniyle, olaylara bakış açılarının da doğal olarak farklı olacağı söylenebilir. Ayrıca hepsi yönetici pozisyonunda görev yapmalarına karşın, birbirlerinden farklı alanlarda öğrenim görmüş, farklı beklentilere sahip çalışanlara yöneticilik yapmaktadırlar. Bu farklılığa paralel olarak, problem çözme ve karar verme becerilerinin de birbirinden farklı düzeyde geliştiği düşünülmektedir.

Çalışma tecrübesinin, yöneticiliğin en önemli bileşenlerinden birisi olduğu söylenebilir. Pillay (2008) çalışmasında tecrübenin yöneticilik açısından önemi vurgulanmaktadır. Yöneticiler, genellikle örgütlerde deneyimi en fazla olan çalışanlar arasından seçilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre problem çözme ve karar verme becerilerinde farklılık olduğu düşünülmektedir. Uzun süreli yöneticilik deneyiminin, kişiye etkin problem çözme ve karar verme becerisi açısından katkı sağlayacağı söylenebilir. Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010: 73) tarafından yapılan araştırmada 12 yıldan fazla yöneticilik deneyimine sahip yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha yüksek problem çözme ve karar verme becerisine sahip oldukları bulunmuştur. Bu doğrultuda yöneticilik deneyimi daha fazla olan yöneticilerin, diğerlerine göre problem çözme ve karar verme becerilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Şimşek (2006) tarafından yapılan araştırmada 11 kişi ve üzerinde çalışana sahip yöneticilerin diğerlerine göre daha yüksek problem çözme ve karar verme becerisine sahip oldukları bulunmuştur. Personel sayısının fazla olduğu örgütlerde yöneticilik yapmanın diğerlerine göre dezavantajlarının yanında avantajlarının da olduğu söylenebilir. Kendisine bağlı olarak az sayıda personeli olan bir yönetici daha az

sorunla karşılaşılabirirken, problem çözme becerisini geliştirme şansından da yoksun kalabilmektedir. Büyük kurumlarda yöneticilik yapanların karşılaştıkları sorunların çeşitliliği ve verdikleri kararların daha çok kişiyi etkileyecek olmasının, bu becerilerin gelişmesine olanak sağlayacağı düşünülebilir. Bu nedenle yöneticilerin, kendilerine bağlı olarak çalışan personel sayısına göre problem çözme ve karar verme becerilerinde farklılık olduğu düşünülmektedir.

Şimşek (2006) tarafından yapılan araştırmada, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte en yüksek problem çözme ve karar verme becerisine lise ve dengi okul mezunu çalışan personeli olan yöneticilerin sahip olduğu bulunmuştur. Hastanelerde çok farklı eğitim seviyesine sahip çalışanlar bulunmaktadır. Doktorlar gibi yüksek seviyede öğrenime sahip çalışan grubu ile yardımcı hizmetler sınıfındaki çalışanları yönetmenin birbirinden farklı zorluk ve avantajları bulunmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, kendilerine bağlı olarak çalışan çalışanların eğitim durumlarına göre problem çözme ve karar verme becerilerinde farklılık olduğu düşünülmektedir.

Birden fazla üst yöneticiye sahip olmak, çok farklı meslek gruplarından personelin çalıştığı sağlık kurumlarında kimi zaman karışıklığa yol açabilmektedir. Buna ilaveten, her yöneticinin farklı bir yöneticilik tarzı bulunmaktadır ve bu farklı yöneticilik tarzlarına uyum sağlayabilmenin önemli bir yöneticilik başarısı olduğu söylenebilir. Bu nedenle bir yöneticiye karşı sorumlu olan yöneticilerle diğer yöneticiler arasında problem çözme ve karar verme becerisi açısından farklılık olduğu düşünülmektedir.

Hastaneler matriks organizasyon yapısına sahip kuruluşlardır. Bu nedenle kararlara katılma ve karar vermenin de diğer örgütlerden farklı olduğu söylenebilir. Örneğin hastanelerde bazı kararlar komiteler aracılığı ile alınabilmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin tek başlarına karar alma durumlarına göre problem çözme ve karar verme becerilerinin farklılık gösterdiği ileri sürülebilir. Kamu hastaneleri mülkiyet yapıları gereği Sağlık Bakanlığı'na bağlıdır. Bu açıdan hastane yöneticileri, Sağlık Bakanlığı'nın yürüttüğü politikalardan bağımsız olarak karar almaları beklenemez. Aldıkları kararlarda etkilene dereceleri ise yöneticilere göre farklılık

göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin, günlük kararlarında siyasi gelişmelerden etkilenme durumlarına göre problem çözme ve karar verme becerisi üzerinde farklılık olduğu düşünülmektedir.

Hastane Bilgi Sistemi (HBS), hastanelerde arşivden, poliklinik hizmetlerine, bütçeye kadar birçok alanda yöneticilere önemli bir rehber olarak değerlendirilebilir. Bu rehberden daha sık faydalanan yöneticiler daha etkin kararlar alabilecekleri düşünülebilir. Bu nedenle hastane yöneticilerinin günlük kararlarında karar destek sistemlerinden faydalanma düzeylerine göre problem çözme ve karar verme becerilerinde farklılık olduğu düşünülmektedir.

Personel giderlerin merkezi bütçeden karşılandığı kamu hastanelerinde dış kaynaktan alınacak hizmetler ve hastaneye yapılacak yatırımlar gibi harcama kalemlerine hastane yönetimi karar vermektedir. Hastane yöneticilerinin alacakları bu kararlar kurum bütçesine bağlı olarak verilebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, kurum bütçesindeki değişimlerden ne ölçüde etkileneceklerine göre problem çözme ve karar verme becerisi üzerinde farklılık olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma, hastane yöneticilerinin problem çözme ve karar verme becerileri düzeyini belirlemek, diğer yönetsel beceriler ile ilişkisini saptamak, yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin sosyo-demografik ve örgütsel özelliklerine göre farklılıkları belirlemek amacıyla yapılmıştır.

## 2. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, evreni ve yöntemine ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, Ankara il merkezindeki Sağlık Bakanlığı'na (SB) bağlı hastanelerde görev yapan hastane yöneticilerinin problem çözme ve karar verme beceri düzeylerini belirlemek, diğer (bağlılık, motivasyon, takım performansı, yetki devri ve güçlendirme, etkili ve stratejik iletişim, çatışma yönetimi, koçluk etme, danışmanlık etme ve görüşme, kurumsal ve insan kaynaklarının uyumu, zaman ve stres yönetimi) yönetsel beceri düzeyleri ile ilişkisini saptamak, yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin sosyo-demografik ve örgütsel özelliklerine göre farklılıkları belirlemek amacıyla yapılmıştır.

### 2.2. Hipotezler

H1. Yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları ile:

- a. motivasyon beceri puan ortalamaları,
- b. bağlılık beceri puan ortalamaları,
- c. takım performansı beceri puan ortalamaları,
- d. yetki devri ve güçlendirme beceri puan ortalamaları,
- e. etkili ve stratejik iletişim beceri puan ortalamaları,
- f. çatışma yönetimi beceri puan ortalamaları,
- g. koçluk etme beceri puan ortalamaları,
- h. rehberlik etme ve görüşme beceri puan ortalamaları,
- ı. kurumsal kaynakların ve insan kaynaklarının uyumu beceri puan ortalamaları,

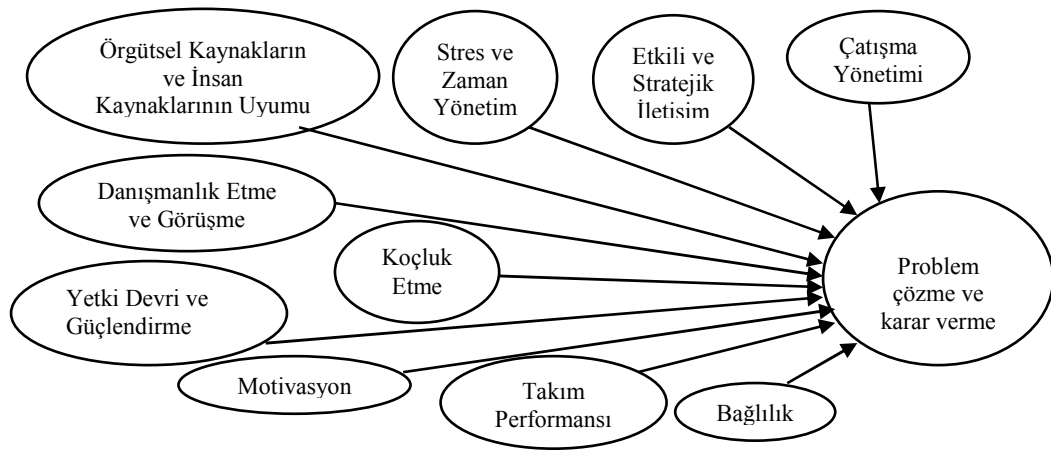
**i.** zaman ve stres yönetimi becerilerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2.** Yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları:

- a.** yaşa,
- b.** Cinsiyete,
- c.** medeni duruma,
- d.** öğrenim düzeyine,
- e.** öğrenim gördükleri lisans alanına,
- f.** öğrenim gördükleri lisansüstü/tıpta uzmanlık programına,
- g.** idari görev türlerine,
- h.** toplam çalışma süresine,
- ı.** yönetici olarak çalışma süresine,
- i.** kendilerine bağlı olarak çalışan personel sayısına,
- j.** kendilerine bağlı olarak çalışanların öğrenim durumuna,
- k.** görevlerini yerine getirirken sorumlu olunan yönetici sayısına,
- l.** Günlük işleriyle ilgili tek başlarına karar alma durumuna,
- m.** günlük kararlarında siyasi gelişmelerden etkilenme durumuna,
- n.** günlük kararlarında Hastane Bilgi Sistemi'nden (HBS) faydalanma durumuna,
- o.** günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişmelerden ne ölçüde etkileneceklerine göre farklılık göstermektedir.

### 2.3. Araştırma Modeli

Araştırma, hastane yöneticilerinin problem çözme ve karar verme becerilerinin sosyo-demografik ve örgütsel özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesi açısından tanımlayıcı, diğer yönetsel becerilerin hastane yöneticilerinin problem çözme ve karar verme becerileri üzerindeki etkisi ve yönünün saptanması açısından analitik bir çalışmadır. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma modeli Şekil 2.1’de sunulmuştur.



**Şekil 2.1.** Araştırma Modeli

### 2.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırlarına göre SB’na bağlı 26 hastanede görev yapan 494 hastane yöneticisi (başhekim, hastane müdürü, başhemşire ve yardımcıları) oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında örneklem seçilmemiş, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Veri toplama aşaması sonucunda 334 yöneticiden (evrenin % 67’si) yanıt alınmıştır. Hastane yöneticilerinin raporlu, doğum izni ve araştırmaya katılmayı kabul etmemeleri nedeni ile 160 kişiye ulaşılamamıştır. Araştırma kapsamındaki hastaneler ve bu hastanelerin yatak ve yönetici sayıları Ankara İl Sağlık Müdürlüğünden alınmıştır. Bu bilgiler Çizelge 2.1’de verilmiştir. Çizelgedeki parantez içerisinde verilen sayılar hastanede ilgili görevde çalışan toplam kişi sayısını vermektedir.

**Çizelge 2.1. Araştırma Kapsamındaki Hastaneler ve Katılımcı Sayısı**

| HASTANELER                                          | Yatak Sayısı | Başhekim     | Başhekim Yrd. | Müdür        | Müdür Yrd.     | Başhekim     | Başhekim Yrd. | Uyg. Anket Sayısı |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|---------------|-------------------|
| 1.ATATÜRK EAH                                       | 667          | 1            | 4(13)*        | 1            | 5 (11)         | 0            | 6             | 17                |
| 2.ANKARA EAH                                        | 622          | 0            | 5 (11)        | 1            | 5 (14)         | 0            | 7             | 18                |
| 3.BALA                                              | 25           | 1            | Yok           | 1            | Yok            | 1            | 1             | 4                 |
| 4.ÇUBUK HALİL ÇİVGIN                                | 57           | 1            | 1 (3)         | 1            | 3 (3)          | 1            | 1             | 8                 |
| 5.DIŞKAPI YILDIRIM BEYAZID EAH                      | 807          | 1            | 7 (10)        | 1            | 11(12)         | 1            | 4             | 25                |
| 6.DIŞKAPI ÇOCUK SAĞ. HEMATOLOJİ VE DNKOLOJİ EAH     | 322          | 1            | 4 (7)         | 1            | 3 (6)          | 1            | 2             | 12                |
| 7.ELMADAĞ DR. HULUSİ ALATAŞ                         | 75           | 1            | Yok           | 1            | 1 (1)          | 1            | Yok           | 4                 |
| 8.ETLİK İHTİSAS EAH                                 | 401          | 1            | 6 (8)         | 0            | 4 (8)          | 1            | 3             | 15                |
| 9.ETLİK ZÜBEYDE HANIM KADIN HST EAH                 | 429          | 0            | 2 (5)         | 1            | 4 (6)          | 1            | 5             | 13                |
| 10.ETİMESGUT PROF.DR.CELAL ERTUĞ                    | 125          | 0            | 3 (3)         | 1            | 5 (5)          | 1            | 1             | 11                |
| 11.ANKARA FTR EAH                                   | 270          | 1            | 2 (5)         | 1            | 4 (5)          | 1            | 3             | 12                |
| 12.GAZİ MUSTAFA KEMAL                               | 160          | 0            | 4 (7)         | 1            | 5 (8)          | 1            | 2             | 13                |
| 13.GÖLBAŞI HASVAK                                   | 75           | 0            | 1 (3)         | 0            | 1 (1)          | 1            | Yok           | 3                 |
| 14.KALECİK                                          | 25           | 1            | Yok           | 1            | 1 (1)          | 1            | Yok           | 4                 |
| 15.KAZAN HAMDİ ERİŞ                                 | 30           | 1            | 1 (1)         | 1            | 1 (1)          | 1            | Yok           | 5                 |
| 16.KEÇİÖREN EAH                                     | 308          | 0            | 3 (10)        | 1            | 8 (12)         | 1            | 5             | 18                |
| 17.KEÇİÖREN MESLEK HST.                             | 104          | 1            | 1 (1)         | 0            | 3 (3)          | 1            | 1             | 7                 |
| 18. ANKARA NUMUNE EAH                               | 1140         | 0            | 7 (13)        | 1            | 14(20)         | 1            | 5             | 28                |
| 19.DR. ABDURRAHMAN YURTASLAN DNKOLOJİ EAH           | 604          | 0            | 2 (12)        | 1            | 9 (13)         | 1            | 2             | 15                |
| 20.ATATÜRK GÖĞÜS HST. VE CER. EAH                   | 534          | 1            | 6 (8)         | 1            | 8 (8)          | 1            | 6             | 23                |
| 21.DR. SAMİ ULUS KADIN DOĞUM ÇOCUK SAĞ. VE HST. EAH | 418          | 1            | 4 (7)         | 0            | 2 (4)          | 1            | 4             | 12                |
| 22.SİNCAN DR. NAFİZ KÖREZ                           | 260          | 0            | 2 (6)         | 1            | 4 (7)          | 1            | 4             | 12                |
| 23.ULUCANLAR GÖZ EAH                                | 101          | 1            | 3 (6)         | 1            | 2 (2)          | 1            | 3             | 11                |
| 24.ULUS DEVLET                                      | 122          | 0            | 1 (4)         | 1            | 4 (6)          | 1            | 4             | 11                |
| 25.TÜRKİYE YÜKSEK İHTİSAS EAH                       | 500          | 0            | 6 (9)         | 1            | 6 (11)         | 1            | 5             | 19                |
| 26.DR. Z.T. BURAK KADIN SAĞLIĞI EAH                 | 540          | 0            | 1 (8)         | 1            | 9 (11)         | 0            | 3             | 14                |
| <b>TOPLAM</b>                                       | <b>8721</b>  | <b>14/26</b> | <b>76/160</b> | <b>22/26</b> | <b>122/179</b> | <b>23/26</b> | <b>77/77</b>  | <b>334</b>        |
| <b>%</b>                                            |              | <b>%53</b>   | <b>%47</b>    | <b>%84</b>   | <b>%68</b>     | <b>%91</b>   | <b>%100</b>   |                   |

## 2.5. Veri Toplama

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmaya katılanların kişisel özellikleriyle, çalıştıkları kuruma ait özelliklerin sorgulandığı toplam 16 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileriyle diğer yönetsel becerilerinin ölçüldüğü toplam 75 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin diğer yönetsel becerileri olan motivasyon (1-5), bağlılık (6-10), takım performansı (11-15), yetki devri ve güçlendirme (16-20), etkili ve stratejik iletişim (21-25), çatışma yönetimi (26-30), koçluk etme (31-35), danışmanlık etme ve görüşme (36-40), kurumsal ve insan kaynaklarının uyumu (41-45), zaman ve stres yönetimi (46-50) beşer soru ile

ölçülürken, problem çözme ve karar verme becerileri 25 soru ile (51-75. sorular), ölçülmüştür. Hastane yöneticilerinin problem çözme ve karar verme becerileri ile diğer yönetsel becerilerinin ölçülmesinde, Sperry (2003) tarafından geliştirilen ve Şimşek (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır (Ek:1). Yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileriyle diğer yönetsel becerilerinin ölçülmesine yönelik sorular dörtlü likert ölçeğine göre (1: Hiçbir Zaman, 2: Bazen, 3: Sık Sık, 4: Daima) derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan soruların içsel tutarlılığı Şimşek (2006) tarafından Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiş ve katsayıların 0.60 ile 0.81 arasında değiştiği belirtilmiştir. Bu çalışmada, ölçeğin güvenilirlik düzeyine ilişkin sonuçlar Çizelge 2.2’de verilmiştir. Buna göre güvenilirlik düzeyi ( $\alpha = 0.8248$ ) yüksek bulunmuştur.

**Çizelge 2.2. Ölçeğin Güvenilirlik Düzeyi**

| Boyut                                | Soru Sayısı | Cronbach&Alpha |
|--------------------------------------|-------------|----------------|
| Problem Çözme ve Karar Verme         | 25          | 0.8721         |
| Motivasyon                           | 5           | 0.8127         |
| Bağlılık                             | 5           | 0.8158         |
| Takım Performansı                    | 5           | 0.8112         |
| Yetki Devri ve Güçlendirme           | 5           | 0.8085         |
| Etkili ve Stratejik İletişim         | 5           | 0.8063         |
| Çatışma Yönetimi                     | 5           | 0.8052         |
| Koçluk Etme                          | 5           | 0.8040         |
| Danışmanlık Etme ve Görüşme          | 5           | 0.8043         |
| Kurumsal ve Kişisel Kaynaklarla Uyum | 5           | 0.8059         |
| Zaman ve Stres Yönetimi              | 5           | 0.8016         |

Araştırma öncesinde SB’ndan gerekli resmi izin alınmış (Ek:2), araştırma Mart-Mayıs 2010 tarihleri arasında araştırma kapsamındaki hastanelere gidilerek araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Bazı katılımcıların iş yoğunluğu nedeniyle anket bırakılmış ve daha sonra toplanmıştır.

## 2.6. Verilerin Analizi

Problem çözme ve karar verme beceri düzeylerini etkilediği düşünülen faktörler iki başlık altında toplanmıştır. Bunlar; yöneticilerin diğer yönetsel becerileri (motivasyon, koçluk etme, takım performansı vb.) ve sosyo-demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum v.b.) ve örgütsel özelliklerdir. Yöneticilerin problem çözme

ve karar verme becerileri 25 soru ile test edilmiştir. Yöneticilerin bu 25 soruya verdikleri cevaplara göre alacakları puanlar, minimum 25 ve maksimum 100 puan arasında değişmektedir. Buna göre problem çözme ve karar verme puan ortalamaları 76-100 arasında olanlar, problem çözme ve karar verme becerileri yüksek düzeyde iyi gelişmiş yöneticiler olarak değerlendirilmektedir. 51-75 arasında puan ortalamasına sahip olan yöneticiler iyi, ancak bazı açılardan geliştirilmeye ihtiyacı olan, 25-50 arasında puan alanlar ise problem çözme ve karar verme becerilerini geliştirmeye ihtiyaç duyan yöneticiler olarak değerlendirilmektedir (Sperry, 2003; Şimşek, 2006).

Ölçeğin puanlanmasında, yöneticilerin diğer yönetsel becerilerden aldıkları puanlar minimum 5 ile maksimum 20 arasında değişmektedir. Buna göre 16-20 arası puan ortalamasına sahip olanlar becerisi oldukça gelişmiş (yüksek), 11-15 arası puan ortalamasına sahip olanlar gelişmiş (orta), 10 ve altında puan ortalamasına sahip olanlar ise bu becerileri geliştirilmeye ihtiyacı olan (düşük) yöneticiler olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerini incelemek için tanımlayıcı istatistikler (ortalama, frekans, standart sapma vb. ) kullanılmıştır. İki den fazla ortalama arasında fark olup olmadığını incelemek için One- Way ANOVA testi kullanılmıştır. Bu yöntemde iki temel varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlara göre, her grup normal dağılım gösterir ve homojendir. Varyans analizinden elde edilen sonuçlara göre gruplar arasında bir fark bulunduysa farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için öncelikle homojenlik testi uygulanmış ve varyansların homojen olması durumunda yaygın post-hoc testi olarak kullanılan Tukey HSD kullanılmıştır (Albayrak ve diğ., 2005). Farklılığın incelenmesinde ise bağımsız iki örnek arasındaki farkın önemlilik testi (t-testi) kullanılmıştır. İki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştıran bu test, gruplar arasında gözlenen farkın anlamlı olup olmadığını ya da bu farkın şans eseri oluşup oluşmadığını incelemektedir (Büyüköztürk, 2006). İlişkilerin incelenmesinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Bu yöntem iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin yönünün ve derecesinin ölçümünde yani iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup

olmadığının belirlenmesinde kullanılır ve -1 ve +1 arasında değerler alır (Albayrak ve diğ., 2005).

Değişkenler arasında anlamlı bir korelasyon bulunması durumunda ise, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki gücünü tespit etmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi; bir bağımlı değişken ve bunu açıklamaya çalışan bağımsız değişkenlerden meydana gelen bir ilişkiyi inceleme metodudur. SPSS istatistik programında lineer regresyon modeli seçildiğinde, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için temel olarak  $r^2$ ,  $F$ , anlamlılık ( $p$  ve  $\beta$ ) değerleri elde edilmektedir. Bu değerlerden  $r^2$  bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklayabilme kabiliyetini,  $F$  ve  $p$  değerleri modeli açıklayıcılık açısından bulunan  $r^2$  değerinin istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını,  $\beta$  (beta) değeri ise modeldeki her bir bağımsız değişkenin elde edilen toplam değerdeki nisbi önemini ortaya koymaktadır. Regresyon analizini uygulamaya geçmeden önce verilerin uç değerler ve normallik açısından analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca ilişkinin biçimini irdelemek için serpmme grafiği mutlaka yapılmalıdır (Akgül, 2003: 321). Bu zorunluluktan hareketle çalışmada kullanılan verilerin *P-P grafiği* ile normal dağılıma uyduğu ve *Serpme Grafiği* ile ise regresyon analizi yapabilmek için uygun olduğu saptanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15.0 versiyonu kullanılarak analiz edilmiştir.

## 2.7. Sınırlılıklar

Bu araştırma sadece Ankara il merkezindeki SB'na bağlı hastanelerde görev yapan hastane yöneticilerini kapsamaktadır. Sonuçlar, Ankara ilindeki üniversite, özel hastane yöneticileri ve Türkiye genelindeki SB'na bağlı diğer tüm hastane yöneticilerine genellenemez oluşu, bununla birlikte finansal yönetim ve bütçeleme becerilerinin araştırma kapsamına alınmamış olması araştırmanın sınırlılığı olarak kabul edilmektedir.

### 3. BULGULAR

Araştırma grubuna ait sosyo-demografik bulgular Çizelge 3.1’de gösterilmektedir.

#### 3.1.Tanımlayıcı Bulgular

Çalışmaya başhekimlerde % 53, başhekim yardımcılarında % 47, hastane müdürlerinde % 84, müdür yardımcılarında % 68, başhemşirelerde % 91’lik bir katılım olmuştur. En fazla katılım, evrenin tamamına ulaşılan başhemşire yardımcılarında sağlanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu 42-48 yaş aralığında (% 36,5), erkek (% 58,4) ve evlidir (% 84,1). Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans (% 36,5) ve üzeri (% 19,8 yüksek lisans, % 19,5’i doktora/tıpta uzmanlık) öğrenim düzeyine sahiptir.

Araştırmaya katılan lisans mezunu yöneticilerin % 11,9’u Ebelik/Hemşirelik, % 21,3’ü Sağlık İdaresi, % 34,4’ü Tıp Fakültesi, % 23,3’ü İdari Bilimler, % 9,1’i ise diğer lisans alanlarından mezun olmuşlardır. Katılımcılardan lisansüstü eğitim görenlerin yarıya yakını (% 49,6) Tıpta Uzmanlık, %21,4’ü ise Sağlık İdaresi lisansüstü alanlarından mezun olmuştur (Çizelge 3.1).

**Çizelge 3.1. Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri**

| Değişkenler                             | Sayı (n) | Yüzde (%) |
|-----------------------------------------|----------|-----------|
| <b>Yaş (yıl)</b>                        |          |           |
| 28-34                                   | 42       | 12.6      |
| 35-41                                   | 78       | 23.4      |
| 42-48                                   | 122      | 36.5      |
| 49-55                                   | 67       | 20        |
| 56-62                                   | 25       | 7.5       |
| <b>Toplam</b>                           | 334      | 100.0     |
| <b>Cinsiyet</b>                         |          |           |
| Kadın                                   | 139      | 41.6      |
| Erkek                                   | 195      | 58.4      |
| <b>Toplam</b>                           | 334      | 100.0     |
| <b>Medeni Durum</b>                     |          |           |
| Evli                                    | 281      | 84.1      |
| Bekar                                   | 41       | 12.3      |
| Diğer                                   | 12       | 3.6       |
| <b>Toplam</b>                           | 334      | 100.0     |
| <b>Öğrenim Durumu</b>                   |          |           |
| Lise                                    | 16       | 4.8       |
| Önlisans                                | 65       | 19.5      |
| Lisans                                  | 122      | 36.4      |
| Yüksek Lisans                           | 66       | 19.8      |
| Doktora/Tıpta Uzmanlık                  | 65       | 19.5      |
| <b>Toplam</b>                           | 334      | 100.0     |
| <b>Öğrenim Gördüğü Lisans Alanı</b>     |          |           |
| Ebelik/Hemşirelik                       | 30       | 11.8      |
| Sağlık İdaresi                          | 54       | 21.3      |
| Tıp Fakültesi                           | 87       | 34.4      |
| İdari Bilimler                          | 59       | 23.3      |
| Diğer*                                  | 23       | 9.2       |
| <b>Toplam</b>                           | 253      | 100.0     |
| <b>Öğrenim Gördüğü Lisansüstü Alanı</b> |          |           |
| Tıpta Uzmanlık                          | 65       | 49.6      |
| Ebelik/Hemşirelik                       | 7        | 5.3       |
| Sağlık İdaresi                          | 28       | 21.4      |
| İdari Bilimler                          | 23       | 17.5      |
| Diğer**                                 | 8        | 6.2       |
| <b>Toplam</b>                           | 131      | 100.0     |

\*6 kişi (% 2,4) Eğitim Fakültesi, 6 kişi (% 2,4) Fen Edebiyat Fakültesi, 4 kişi (% 1,6) İlahiyat Fakültesi, 3 kişi (% 1,2) Sağlık Eğitim Fakültesi, 2 kişi (% 0,8) Eczacılık Fakültesi, 1 kişi (% 1,2) Yabancı Diller Yüksekokulu, 1 kişi (% 0,4) Halkla İlişkiler lisans mezununu ifade eder.

\*\*4 kişi (%3,1) Halk Sağlığı, 2 kişi (% 1,5) Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, 1 kişi (% 0,8) Endüstri Mühendisliği, 1 kişi (% 0,8) Psikoloji yüksek lisans mezununu ifade eder.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu (% 46,3), 21-30 yıllık çalışma süresine sahiptir. Bununla birlikte katılımcıların % 38,9'u 5 yıl ve altında yöneticilik tecrübesine sahiptir. Yöneticilerin % 59,9'unun ise kendisine bağlı olarak çalışan 51 ve daha fazla personeli bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların % 60,8'ine bağlı olarak çalışan personelin çoğunluğu lise ve dengi okul mezunu iken, % 39,8'i bir yöneticiye karşı sorumludur. Yöneticilerin % 38,9'u nadiren tek başına karar almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısına yakını (% 48,8) hiçbir zaman günlük kararlarında siyasi gelişmelerden etkilenmediklerini belirtmiştir. Araştırmaya

katılan yöneticilerin % 42,5'i sıklıkla günlük kararlarında HBS'nden faydalanmaktadır. Yöneticilerin % 32,6'sı sıklıkla günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişmelerden etkilendiğini belirtmişlerdir (Çizelge 3.2).

**Çizelge 3.2. Yöneticilerin Örgütsel ve Bazı Görev Özellikleri**

| Değişkenler                                                      | Sayı (n) | Yüzde (%) |
|------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| <b>İdari Görevi</b>                                              |          |           |
| Başhekim                                                         | 14       | 4.2       |
| Başhekim Yardımcısı                                              | 76       | 22.7      |
| Hastane Müdürü                                                   | 22       | 6.6       |
| Hastane Müdür Yardımcısı                                         | 122      | 36.5      |
| Başhemşire                                                       | 22       | 6.6       |
| Başhemşire Yardımcısı                                            | 78       | 23.4      |
| <b>Toplam</b>                                                    | 334      | 100.0     |
| <b>Yönetici Olarak Çalışma Süresi (yıl)</b>                      |          |           |
| ≤ 10                                                             | 22       | 6.6       |
| 11-20                                                            | 119      | 35.4      |
| 21-30                                                            | 154      | 46.3      |
| 30 >                                                             | 39       | 11.7      |
| <b>Toplam</b>                                                    | 334      | 100.0     |
| <b>Yönetici Olarak Çalışma Süresi (yıl)</b>                      |          |           |
| ≤ 5                                                              | 130      | 38.9      |
| 6-10                                                             | 88       | 26.3      |
| 11-15                                                            | 58       | 17.4      |
| 16-20                                                            | 31       | 9.3       |
| 21 ≥                                                             | 27       | 8.1       |
| <b>Toplam</b>                                                    | 334      | 100.0     |
| <b>Yöneticiye Bağlı Olarak Çalışan Personel Sayısı</b>           |          |           |
| 0-10                                                             | 41       | 12.3      |
| 11-30                                                            | 61       | 18.3      |
| 31-60                                                            | 48       | 14.3      |
| 61-100                                                           | 49       | 14.7      |
| 101-500                                                          | 109      | 32.6      |
| 501-3500                                                         | 26       | 7.8       |
| <b>Toplam</b>                                                    | 334      | 100.0     |
| <b>Yöneticiye Bağlı Olarak Çalışan Personelin Öğrenim Düzeyi</b> |          |           |
| Lise ve dengi çoğunlukta                                         | 203      | 60.8      |
| Önlisans/Lisans çoğunlukta                                       | 115      | 34.4      |
| Lisansüstü çoğunlukta                                            | 16       | 4.8       |
| <b>Toplam</b>                                                    | 334      | 100.0     |
| <b>Görevi Yerine Getirirken Sorumlu Olunan Yönetici Sayısı</b>   |          |           |
| Bir                                                              | 133      | 39.8      |
| İki                                                              | 85       | 25.4      |
| Üç ve daha fazla                                                 | 116      | 34.8      |
| <b>Toplam</b>                                                    | 334      | 100.0     |
| <b>Günlük İşlemlerle İlgili Kararlar Alma</b>                    |          |           |
| Hiçbir zaman tek başıma karar almam                              | 66       | 19.8      |
| Nadiren tek başıma karar alırım                                  | 130      | 38.9      |
| Kararsızım                                                       | 9        | 2.7       |
| Sıklıkla tek başıma karar alırım                                 | 115      | 34.4      |
| Her zaman tek başıma karar alırım                                | 14       | 4.2       |
| <b>Toplam</b>                                                    | 334      | 100.0     |

**Çizelge 3.2.** Yöneticilerin Örgütsel ve Bazı Görev Özellikleri (Devam)

| <b>Siyasi Gelişmelerden Etkilenme</b>                         | <b>Sayı (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| Hiçbir zaman                                                  | 163             | 48.8             |
| Nadiren                                                       | 125             | 37.4             |
| Kararsızım                                                    | 17              | 5.1              |
| Sıklıkla                                                      | 20              | 6.0              |
| Her zaman                                                     | 9               | 2.7              |
| <b>Toplam</b>                                                 | <b>334</b>      | <b>100.0</b>     |
| <b>Hastane Bilgi Sisteminden Faydalanma</b>                   |                 |                  |
| Hiçbir zaman                                                  | 12              | 3.6              |
| Nadiren                                                       | 73              | 21.9             |
| Kararsızım                                                    | 14              | 4.2              |
| Sıklıkla                                                      | 142             | 42.5             |
| Her zaman                                                     | 93              | 27.8             |
| <b>Toplam</b>                                                 | <b>334</b>      | <b>100.0</b>     |
| <b>Kurum Bütçesinde Meydana Gelen Değişimlerden Etkilenme</b> |                 |                  |
| Hiçbir zaman                                                  | 52              | 15.6             |
| Nadiren                                                       | 86              | 25.7             |
| Kararsızım                                                    | 23              | 6.9              |
| Sıklıkla                                                      | 109             | 32.6             |
| Her zaman                                                     | 64              | 19.2             |
| <b>Toplam</b>                                                 | <b>334</b>      | <b>100.0</b>     |

Araştırmaya katılan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin yüksek düzeyde iyi gelişmiş olduğu tespit edilmiştir ( $76.015 \pm 10.235$ ). Bununla birlikte yöneticilerin diğer yönetsel becerilerinden olan bağlılık ( $13.61 \pm 2.860$ ) ile yetki devri ve güçlendirme ( $14.40 \pm 2.437$ ) becerilerinin gelişmiş; motivasyon ( $16.01 \pm 2.153$ ), takım performansı ( $16.11 \pm 2.283$ ), etkili ve stratejik iletişim ( $15.71 \pm 2.312$ ), çatışma yönetimi ( $16.96 \pm 2.523$ ), koçluk etme ( $16.14 \pm 2.513$ ), danışmanlık etme ve görüşme ( $16.05 \pm 2.135$ ), kurumsal kaynakların ve insan kaynaklarının uyumu ( $15.22 \pm 2.748$ ), zaman ve stres yönetimi ( $15.25 \pm 2.512$ ) becerilerinin oldukça gelişmiş olduğu saptanmıştır. En düşük ortalamaya sahip beceri bağlılık ( $13.61 \pm 2.860$ ), en yüksek ortalamaya sahip beceri ise çatışma yönetimi ( $16.96 \pm 2.523$ ) becerisine aittir (Çizelge 3.3).

**Çizelge 3.3. Yönetisel Becerilerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| <b>Boyut</b>                                      | <b><math>\bar{X}</math></b> | <b>Ss</b> |
|---------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|
| Problem Çözme ve Karar Verme                      | 76.015                      | 10.235    |
| Motivasyon                                        | 16.01                       | 2.153     |
| Bağlılık                                          | 13.61                       | 2.860     |
| Takım Performansı                                 | 16.11                       | 2.283     |
| Yetki Devri ve Güçlendirme                        | 14.40                       | 2.437     |
| Etkili ve Stratejik İletişim                      | 15.71                       | 2.312     |
| Çatışma Yönetimi                                  | 16.96                       | 2.523     |
| Koçluk Etme                                       | 16.14                       | 2.513     |
| Danışmanlık Etme ve Görüşme                       | 16.05                       | 2.135     |
| Kurumsal Kaynakların ve İnsan Kaynaklarının Uyumu | 15.22                       | 2.748     |
| Zaman ve Stres Yönetimi                           | 15.25                       | 2.512     |

### **3.2. Yöneticilerin Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri ile Diğer Yönetisel Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde, araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin problem çözme ve karar verme ile diğer yönetisel becerilerine ilişkin puan ortalamaları yer almaktadır.

Çizelge 3.4'te de görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizinde, problem çözme ve karar verme puan ortalaması ile motivasyon arasında pozitif yönlü, anlamlı ancak zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r^2 = .464$ ;  $p < 0,01$ ). Aynı şekilde problem çözme ve karar verme puan ortalaması ile bağlılık ( $r^2 = .408$ ;  $p < 0,01$ ) ve takım performansı ( $r^2 = .481$ ;  $p < 0,01$ ) beceri puan ortalaması arasında zayıf, pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Problem çözme ve karar verme puan ortalaması ile yetki devri ve güçlendirme beceri puan ortalaması arasında pozitif yönlü, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r^2 = 0,530$ ;  $p < 0,01$ ). Aynı şekilde problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları ile etkili ve stratejik iletişim ( $r^2 = .531$ ;  $p < 0,01$ ), çatışma yönetimi ( $r^2 = .558$ ;  $p < 0,01$ ), koçluk etme ( $r^2 = .596$ ;  $p < 0,01$ ), danışmanlık etme ve görüşme ( $r^2 = .667$ ;  $p < 0,01$ ), örgütsel kaynakların ve insan kaynaklarının uyumu ( $r^2 = .544$ ;  $p < 0,01$ ), zaman ve stres yönetimi beceri puan ortalamaları arasında ( $r^2 = .663$ ;  $p < 0,01$ ) da orta düzeyde, pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

olduğu görülmüştür. Buna göre H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g, H1h, H1i, H1i hipotezleri kabul edilmiştir.

**Çizelge 3.4. Korelasyon Analizi Sonuçları**

| Değişkenler                          | Motivasyon | Bağlılık | Takım Performansı | Yetki Devri ve Güçlendirme | Etkili ve Stratejik İletişim | Çatışma Yönetimi | Koçluk Etme | Danışmanlık Etme ve Görüşme | Örgütsel ve İnsan Kaynaklarının Uyum | Zaman ve Stres Yönetimi | Problem Çözme ve Karar Verme |
|--------------------------------------|------------|----------|-------------------|----------------------------|------------------------------|------------------|-------------|-----------------------------|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Motivasyon                           | 1          |          |                   |                            |                              |                  |             |                             |                                      |                         |                              |
| Bağlılık                             | .316*      | 1        |                   |                            |                              |                  |             |                             |                                      |                         |                              |
| Takım Performansı                    | .489*      | .232*    | 1                 |                            |                              |                  |             |                             |                                      |                         |                              |
| Yetki Devri ve Güçlendirme           | .404*      | .350*    | .416*             | 1                          |                              |                  |             |                             |                                      |                         |                              |
| Etkili ve Stratejik İletişim         | .464*      | .284*    | .428*             | .436*                      | 1                            |                  |             |                             |                                      |                         |                              |
| Çatışma Yönetimi                     | .450*      | .226*    | .478*             | .338*                      | .533*                        | 1                |             |                             |                                      |                         |                              |
| Koçluk Etme                          | .366*      | .335*    | .382*             | .399*                      | .523*                        | .534*            | 1           |                             |                                      |                         |                              |
| Danışmanlık Etme ve Görüşme          | .446       | .247*    | .429*             | .414*                      | .554*                        | .511*            | .554*       | 1                           |                                      |                         |                              |
| Örgütsel ve İnsan Kaynaklarının Uyum | .254*      | .361*    | .272*             | .379*                      | .387*                        | .349*            | .413*       | .438*                       | 1                                    |                         |                              |
| Zaman ve Stres Yönetimi              | .406*      | .294*    | .371*             | .379*                      | .489*                        | .457*            | .450*       | .559*                       | .587                                 | 1                       |                              |
| Problem Çözme ve Karar Verme         | .464*      | .408*    | .481*             | .530*                      | .531*                        | .558*            | .596*       | .667*                       | .544*                                | .663*                   | 1                            |

\* Correlation is significant at the 0,01 level (2- tailed)

İlişkinin yönünü ve gücünü tespit etmek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Basit regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.5’te gösterilmiştir. Motivasyon düzeyi yükseldikçe, problem çözme ve karar verme becerisi artmaktadır ( $r^2 = .215$ ,  $p < 0.01$ ). problem çözme ve karar verme becerisi değişimin % 21.5’i motivasyon tarafından açıklanmaktadır. Bağlılık düzeyi yükseldikçe, problem çözme ve karar verme becerisi artmaktadır ( $r^2 = .167$ ,  $p < 0.01$ ). Problem çözme ve karar verme becerisindeki değişimin % 16.7’si bağlılık tarafından açıklanmaktadır. Takım performansı yükseldikçe, problem çözme ve karar verme becerisi artmaktadır ( $r^2 = .231$ ,  $p < 0.01$ ). Problem çözme ve karar verme becerisindeki değişimin % 23.1’i takım performansı tarafından açıklanmaktadır. Yetki devri ve güçlendirme düzeyi

yükseldikçe, problem çözme ve karar verme becerisi artmaktadır ( $r^2 = .280$ ,  $p < 0.01$ ). Problem çözme ve karar verme becerisindeki değişimin % 28'i yetki devri ve güçlendirme tarafından açıklanmaktadır. Etkili ve stratejik iletişim düzeyi yükseldikçe, problem çözme ve karar verme becerisi artmaktadır ( $r^2 = .282$ ,  $p < 0.01$ ). Problem çözme ve karar verme becerisi değişimin % 28.2'si etkili ve stratejik iletişim tarafından açıklanmaktadır. Çatışma yönetimi düzeyi yükseldikçe, problem çözme ve karar verme becerisi artmaktadır ( $r^2 = .312$ ,  $p < 0.01$ ). Problem çözme ve karar verme becerisindeki değişimin % 31.2'si çatışma yönetimi tarafından açıklanmaktadır. Koçluk etme düzeyi yükseldikçe, problem çözme ve karar verme becerisi artmaktadır ( $r^2 = .355$ ,  $p < 0.01$ ). Problem çözme ve karar verme becerisindeki değişimin % 35.5'i koçluk etme tarafından açıklanmaktadır. Danışmanlık etme ve görüşme düzeyi yükseldikçe, problem çözme ve karar verme becerisi artmaktadır ( $r^2 = .445$ ,  $p < 0.01$ ). Problem çözme ve karar verme becerisindeki değişimin % 44.5'i danışmanlık etme ve görüşme tarafından açıklanmaktadır. Örgütsel ve insan kaynaklarının uyum düzeyi yükseldikçe, problem çözme ve karar verme becerisi artmaktadır ( $r^2 = .296$ ,  $p < 0.01$ ). Problem çözme ve karar verme becerisindeki değişimin % 29.6'sı örgütsel ve insan kaynaklarının uyumu tarafından açıklanmaktadır. Zaman ve stres yönetim düzeyi yükseldikçe, problem çözme ve karar verme becerisi artmaktadır ( $r^2 = .439$ ,  $p < 0.01$ ). Problem çözme ve karar verme becerisindeki değişimin % 43.9'u danışmanlık etme ve görüşme tarafından açıklanmaktadır.

**Çizelge 3.5.** Basit Regresyon Analizi: Problem Çözme ve Karar Verme

| Bağımsız Değişken                     | $r^2$ | B     | $\sigma$ | t      | p    | $\beta$ | F       |
|---------------------------------------|-------|-------|----------|--------|------|---------|---------|
| Motivasyon                            | .215  | 2.207 | .231     | 9.546  | .000 | .464    | 91.135  |
| Bağlılık                              | .167  | 1.461 | .179     | 8.146  | .000 | .408    | 66.350  |
| Takım Performansı                     | .231  | 2.154 | .216     | 9.984  | .000 | .481    | 99.690  |
| Yetki Devri ve Güçlendirme            | .280  | 2.224 | .156     | 11.375 | .000 | .530    | 129.382 |
| Etkili ve Stratejik İletişim          | .282  | 2.352 | .206     | 11.428 | .000 | .531    | 130.590 |
| Çatışma Yönetimi                      | .312  | 2.266 | .185     | 12.266 | .000 | .558    | 150.463 |
| Koçluk Etme                           | .355  | 2.425 | .180     | 13.510 | .000 | .596    | 182.511 |
| Danışmanlık Etme ve Görüşme           | .445  | 3.212 | .197     | 16.303 | .000 | .667    | 265.781 |
| Örgütsel ve İnsan Kaynaklarının Uyumu | .296  | 2.028 | .171     | 11.826 | .000 | .544    | 139.844 |
| Zaman ve Stres Yönetimi               | .439  | 2.701 | .167     | 16.134 | .000 | .663    | 260.303 |

Problem çözme ve karar verme bağımlı değişken

Motivasyon, bağlılık, takım performansı, yetki devri ve güçlendirme, etkili ve stratejik iletişim, çatışma yönetimi, koçluk etme, danışmanlık etme ve görüşme, örgütsel kaynakların ve insan kaynaklarının uyumu, zaman ve stres yönetimi becerilerinin problem çözme ve karar verme becerisi üzerindeki etkisini birlikte değerlendirmek üzere yapılan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0.01$ ). Değişkenler, Çizelge 3.6'da da görüldüğü gibi problem çözme ve karar verme becerisinin % 67,1'ini açıklamaktadır. Problem çözme ve karar verme becerisini bağlılık ( $\beta=0.10$ ), takım performansı ( $\beta=0.06$ ), yetki devri ve güçlendirme ( $\beta=0.14$ ), çatışma yönetimi ( $\beta=0.11$ ), koçluk etme ( $\beta=0.13$ ), danışmanlık etme ve görüşme ( $\beta=0.24$ ), örgütsel ve insan kaynaklarının uyumu ( $\beta=0.08$ ), zaman ve stres yönetimi ( $\beta=0.25$ ) becerileri etkilemektedir. Motivasyon becerisi ile etkili ve stratejik iletişim becerilerinin problem çözme ve karar verme becerisi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

**Çizelge 3.6.** Çoklu Regresyon Analizi: Problem Çözme ve Karar Verme

| Değişkenler                                       | $r^2$ | B      | $\sigma$ | $\beta$ | t      | p     | F      |
|---------------------------------------------------|-------|--------|----------|---------|--------|-------|--------|
|                                                   | .671  |        |          |         |        | 0.000 | 65.883 |
| Motivasyon                                        |       | 0.061  | 0.194    | 0.013   | 0.315  | 0.753 |        |
| Bağlılık                                          |       | 0.379  | 0.130    | 0.106   | 2.917  | 0.004 |        |
| Takım Performansı                                 |       | 0.311  | 0.180    | 0.069   | 1.727  | 0.085 |        |
| Yetki Devri ve Güçlendirme                        |       | 0.610  | 0.165    | 0.145   | 3.693  | 0.000 |        |
| Etkili ve Stratejik İletişim                      |       | -0.103 | 0.194    | -0.023  | -0.531 | 0.596 |        |
| Çatışma Yönetimi                                  |       | 0.466  | 0.175    | 0.115   | 2.659  | 0.008 |        |
| Koçluk Etme                                       |       | 0.556  | 0.176    | 0.137   | 3.163  | 0.002 |        |
| Danışmanlık Etme ve Görüşme                       |       | 1.166  | 0.218    | 0.242   | 5.350  | 0.000 |        |
| Örgütsel Kaynakların ve İnsan Kaynaklarının Uyumu |       | 0.312  | 0.156    | 0.084   | 1.999  | 0.046 |        |
| Zaman ve Stres Yönetimi                           |       | 1.054  | 0.183    | 0.259   | 5.749  | 0.000 |        |

Bağımlı Değişken: Problem çözme ve karar verme,  $p < .01$ (tek taraflı) N=334

### 3.3. Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan hastane yöneticilerine ait sosyo-demografik ve örgütsel özelliklerine göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları arasındaki farklılıklar analiz edilmektedir.

Çizelge 3.7’de araştırmaya katılan yöneticilerin yaşa göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları sunulmuştur. Problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları incelendiğinde, 56-62 yaş grubundaki yöneticilerin en yüksek puana sahip oldukları saptanmıştır (79,720). Problem çözme ve karar verme becerisi en düşük yöneticiler ise 35-41 yaş grubunda yer almaktadır (74,628). Bununla birlikte yöneticilerin yaş gruplarına göre problem çözme ve karar verme becerileri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre, H2a. numaralı “Yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları yaşa göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.7. Yöneticilerin Yaş’a Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri**

| Yaş           | N   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|---------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| 28-34         | 42  | 12,6  | 74,857    | 9,699  | 1,585 | 0,178 |
| 35-41         | 78  | 23,4  | 74,628    | 11,074 |       |       |
| 42-48         | 122 | 36,5  | 76,860    | 9,561  |       |       |
| 49-55         | 67  | 20,1  | 75,422    | 11,129 |       |       |
| 56-62         | 25  | 7,5   | 79,720    | 8,389  |       |       |
| <b>Toplam</b> | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.8’de araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları sunulmuştur. Erkek yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri (76,733) kadın yöneticilere göre (75,007) yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte, kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasında problem çözme ve karar verme becerisine ilişkin fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre, H2b. numaralı “yöneticilerin

problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.8.** Yöneticilerin Cinsiyete Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Cinsiyet      | N   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | t     | p     |
|---------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| Erkek         | 195 | 58,4  | 76,733    | 10,488 | -1,52 | 0,129 |
| Kadın         | 139 | 41,6  | 75,007    | 9,819  |       |       |
| <b>Toplam</b> | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.9’da araştırmaya katılan yöneticilerin medeni duruma göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları incelenmiştir. Medeni durumunu “diğer” olarak belirten yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri (78,083), hem evli yöneticilerin (75,879), hem de bekâr yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinden (76,341) daha yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte yöneticilerin medeni durumlarına göre problem çözme ve karar verme becerileri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2c. numaralı “ yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları medeni duruma göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.9.** Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Medeni Durum  | N   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|---------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| Evli          | 281 | 84,1  | 75,879    | 10,439 | 0,289 | 0,749 |
| Bekar         | 41  | 12,3  | 76,341    | 8,827  |       |       |
| Diğer         | 12  | 3,6   | 78,083    | 10,405 |       |       |
| <b>Toplam</b> | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.10’da araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim düzeyine göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları incelenmiştir. Yüksek lisans mezunu olan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerisi en yüksek (77,151), ön lisans mezunu yöneticilerin en düşük bulunmuştur (75,200). Bununla birlikte, öğrenim düzeyine göre problem çözme ve karar verme becerileri arasındaki bu fark

istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2d. numaralı “yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.10.** Yöneticilerin Öğrenim Düzeyine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Öğrenim Düzeyi      | Başhekim ve Yrd. | Müdür ve Yrd. | Başhemşire ve Yrd. | n   | %    | $\bar{X}$ | Ss     | F     | p     |
|---------------------|------------------|---------------|--------------------|-----|------|-----------|--------|-------|-------|
| Lise                | 0                | 5             | 11                 | 16  | 4,8  | 75,875    | 7,191  | 0,408 | 0,803 |
| Ön lisans           | 0                | 10            | 55                 | 65  | 19,5 | 75,200    | 11,330 |       |       |
| Lisans              | 14               | 87            | 21                 | 122 | 36,5 | 75,565    | 10,155 |       |       |
| Y. Lisans           | 12               | 41            | 13                 | 66  | 19,8 | 77,151    | 9,526  |       |       |
| Doktora/ Tıpta Uzm. | 64               | 1             | 0                  | 65  | 19,5 | 76,553    | 10,712 |       |       |
| <b>Toplam</b>       | 90               | 144           | 100                | 334 | 100  | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.11’de araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim gördükleri lisans alanına göre problem çözme ve karar verme becerilerine ait puan ortalamaları incelenmiştir. Ebelik/Hemşirelik lisans alanından mezun olan yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları en yüksek bulunmuştur (77,266). Diğer lisans alanlarından mezun yöneticiler ise en düşük problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamalarına sahiptir (74,953). Bununla birlikte öğrenim gördüğü lisans alanına göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2e. numaralı “yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları eğitim gördükleri lisans alanına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.11.** Yöneticilerin Öğrenim Gördükleri Lisans Alanına Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Öğrenim Gördüğü Lisans Alanı | n          | %            | $\bar{x}$     | Ss            | F     | p     |
|------------------------------|------------|--------------|---------------|---------------|-------|-------|
| Tıp Fakültesi                | 87         | 34,4         | 76,034        | 10,244        | 0,215 | 0,930 |
| İdari Bilimler               | 59         | 23,3         | 76,711        | 9,663         |       |       |
| Sağlık İdaresi               | 54         | 21,3         | 76,000        | 11,355        |       |       |
| Ebelik/Hemşirelik            | 30         | 11,9         | 77,266        | 8,960         |       |       |
| Diğer*                       | 23         | 9,1          | 74,953        | 9,874         |       |       |
| <b>Toplam</b>                | <b>253</b> | <b>100,0</b> | <b>76,015</b> | <b>10,235</b> |       |       |

\*6 (% 2,4) kişi Eğitim Fakültesi, 6 (% 2,4) kişi Fen Edebiyat Fakültesi, 4 (% 1,6) kişi İlahiyat Fakültesi, 3 (% 1,2) kişi Sağlık Eğitim Fakültesi, 2 (% 0,8) kişi Eczacılık Fakültesi, 1 (% 1,2) kişi Yabancı Diller Yüksekokulu, 1 (% 0,4) kişi Halkla İlişkiler lisans mezununu ifade eder.

Çizelge 3.12’de araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim gördükleri lisansüstü eğitim alanlarına göre problem çözme ve karar verme becerilerine puan ortalamaları incelenmiştir. Diğer olarak gruplandırılan, lisansüstü öğrenim alanlarından mezun yöneticiler, en yüksek problem çözme ve karar verme becerisi puan ortalamasına sahiptir (79,250). En düşük problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamasına sahip grup ise idari bilimler alanında lisansüstü öğrenim gören yöneticilerdir (75,739). Bununla birlikte yöneticilerin öğrenim gördüğü lisansüstü eğitim alanına göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2f. numaralı “yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları öğrenim gördükleri lisansüstü/tıpta uzmanlık eğitim alanına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.12.** Yöneticilerin Öğrenim Gördükleri Lisansüstü Eğitim Alanına Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Öğrenim Gördüğü Lisansüstü Eğitim Alanı | n   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|-----------------------------------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| Tıpta Uzmanlık                          | 65  | 49,6  | 76,692    | 10,644 | 0,207 | 0,934 |
| Sağlık İdaresi                          | 28  | 21,4  | 77,464    | 11,874 |       |       |
| İdari Bilimler                          | 23  | 17,6  | 75,739    | 8,507  |       |       |
| Diğer*                                  | 8   | 6,2   | 79,250    | 7,667  |       |       |
| Ebelik/Hemşirelik                       | 7   | 5,3   | 76,857    | 4,180  |       |       |
| <b>Toplam</b>                           | 131 | 100,0 | 76,855    | 10,097 |       |       |

\*4 (%3,1) kişi Halk Sağlığı, 2 (% 1,5) kişi Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, 1 (% 0,8) kişi Endüstri Mühendisliği, 1 (% 0,8) kişi Psikoloji yüksek lisans mezununu ifade eder.

Çizelge 3.13’de araştırmaya katılan yöneticilerin idari görevlerine göre problem çözme ve karar verme becerilerine ait puan ortalamaları incelenmiştir. Problem çözme ve karar verme beceri puan ortalaması en yüksek yönetici grubu hastane müdürleri ve yardımcıları iken (76,590), en düşük grup başhemşire ve yardımcılarıdır (74,880). Bununla birlikte yöneticilerin idari görevlerine göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2g. numaralı “yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları idari görev türlerine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.13.** Yöneticilerin İdari Görevine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| İdari Görevi               | n   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|----------------------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| Müdür ve Yardımcıları      | 144 | 43,1  | 76,590    | 10,493 | 0,891 | 0,411 |
| Başhemşire ve Yardımcıları | 100 | 29,9  | 74,880    | 9,869  |       |       |
| Başhekim ve Yardımcıları   | 90  | 26,9  | 76,355    | 10,229 |       |       |
| <b>Toplam</b>              | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.14’de araştırmaya katılan yöneticilerin toplam çalışma süresine göre problem çözme ve karar verme becerilerine ait puan ortalamaları verilmiştir. Problem çözme ve karar verme becerisi en yüksek yönetici grubu 21-30 yıl çalışma süresine sahip olanlardır (76,668). Problem çözme ve karar verme becerileri en düşük olan grup ise 11-20 yıllık iş tecrübesine sahip olan yöneticilerdir (74,855). Bununla birlikte yöneticilerin toplam çalışma süresine göre problem çözme ve karar verme

becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2h. numaralı “ yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.14.** Yöneticilerin Toplam Çalışma Süresine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Toplam Çalışma Süresi | N   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|-----------------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| $\leq 10$             | 22  | 6,6   | 76,454    | 10,261 | 0,740 | 0,529 |
| 11-20                 | 118 | 35,4  | 74,855    | 10,614 |       |       |
| 21-30                 | 154 | 46,3  | 76,668    | 9,804  |       |       |
| 30 >                  | 40  | 11,7  | 76,359    | 10,739 |       |       |
| <b>Toplam</b>         | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.15’de araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici olarak çalışma süresine göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları verilmiştir. Problem çözme ve karar verme becerisi en yüksek yönetici grubu 16-20 yıl çalışma süresine sahip olanlardır (78,741). Problem çözme ve karar verme becerileri en düşük olan grup ise 11-15 yıllık iş tecrübesine sahip olan yöneticilerdir (74,189). Bununla birlikte yöneticilerin yönetici olarak çalışma süresine göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2i. numaralı “ yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları yönetici olarak çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.15.** Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Yönetici Olarak Çalışma Süresi | n   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|--------------------------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| $\leq 5$                       | 130 | 38,9  | 75,823    | 10,100 | 1,072 | 0,370 |
| 6-10                           | 88  | 26,3  | 76,352    | 9,996  |       |       |
| 11-15                          | 58  | 17,4  | 74,189    | 11,111 |       |       |
| 16-20                          | 31  | 9,3   | 78,741    | 9,172  |       |       |
| 21 $\geq$                      | 27  | 8,1   | 76,015    | 10,781 |       |       |
| <b>Toplam</b>                  | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.16’da araştırmaya katılan yöneticilerin kendilerine bağlı olarak çalışan personel sayısına göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları sunulmuştur. Problem çözme ve karar verme becerileri en yüksek yönetici grubu kendisine bağlı 101-500 arasında personeli olan yöneticilerdir (77,229). Problem çözme ve karar verme becerileri en düşük yönetici grubu ise kendisine bağlı 10 ve daha az personeli olan yöneticilerdir. Bununla birlikte yöneticilerin kendilerine bağlı olarak çalışan personel sayısına göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre, H2i. numaralı “Yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları bağlı olarak çalışan personel sayısına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.16.** Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Olarak Çalışan Personel Sayısına Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Bağlı Olarak Çalışan<br>Personel Sayısı | n   | %     | $\bar{X}$ | Ss     | F     | p     |
|-----------------------------------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| 0-10                                    | 41  | 12,3  | 74,000    | 9,189  | 1,054 | 0,386 |
| 11-30                                   | 61  | 18,3  | 74,803    | 9,228  |       |       |
| 31-60                                   | 48  | 14,3  | 74,958    | 8,932  |       |       |
| 61-100                                  | 49  | 14,7  | 77,224    | 11,251 |       |       |
| 101-500                                 | 109 | 32,6  | 77,229    | 11,640 |       |       |
| 500-3500                                | 26  | 7,8   | 76,615    | 7,446  |       |       |
| <b>Toplam</b>                           | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.17’de yöneticilerin kendilerine bağlı olarak çalışan personel sayıları ve problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları idari görev türlerine göre sınıflandırılarak verilmiştir. Problem çözme beceri puan ortalamaları düşük (25-50), orta (51-75) ve yüksek olarak üç grupta incelenmiştir. Buna göre Başhekim, Hastane Müdürü ve yardımcılarının problem çözme ve karar verme becerileri başhemşire ve yardımcılarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

**Çizelge 3.17.** Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Olarak Çalışan Personel Sayısına ve İdari Görev Türlerine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| İdari Görev            | Bağlı Personel Sayısı | Problem Çözme ve Karar Verme |            |            | Toplam     |
|------------------------|-----------------------|------------------------------|------------|------------|------------|
|                        |                       | 25-50                        | 51-75      | 76-100     |            |
| <b>Başhekim</b>        | 0-10                  |                              |            |            |            |
|                        | 11-30                 |                              |            |            |            |
|                        | 31-60                 |                              |            | 1          | 1          |
|                        | 61-100                |                              | 1          |            | 1          |
|                        | 101-500               |                              | 4          | 2          | 6          |
|                        | 500-3500              |                              | 1          | 5          | 6          |
| <b>Toplam</b>          |                       | <b>0</b>                     | <b>6</b>   | <b>8</b>   | <b>14</b>  |
| <b>Başhekim Yrd.</b>   | 0-10                  |                              | 4          | 2          | 6          |
|                        | 11-30                 |                              | 7          | 2          | 9          |
|                        | 31-60                 |                              | 8          | 6          | 14         |
|                        | 61-100                |                              | 2          | 10         | 12         |
|                        | 101-500               | 1                            | 10         | 19         | 30         |
|                        | 500-3500              |                              | 4          | 1          | 5          |
| <b>Toplam</b>          |                       | <b>1</b>                     | <b>35</b>  | <b>40</b>  | <b>76</b>  |
| <b>Müdür</b>           | 0-10                  |                              |            |            |            |
|                        | 11-30                 |                              | 1          | 1          | 2          |
|                        | 31-60                 |                              | 2          | 3          | 5          |
|                        | 61-100                |                              |            | 1          | 1          |
|                        | 101-500               |                              | 2          | 7          | 9          |
|                        | 500-3500              |                              | 3          | 2          | 5          |
| <b>Toplam</b>          |                       | <b>0</b>                     | <b>8</b>   | <b>14</b>  | <b>22</b>  |
| <b>Müdür Yrd.</b>      | 0-10                  |                              | 21         | 14         | 35         |
|                        | 11-30                 |                              | 18         | 16         | 34         |
|                        | 31-60                 |                              | 7          | 6          | 13         |
|                        | 61-100                |                              | 5          | 9          | 14         |
|                        | 101-500               | 1                            | 9          | 15         | 25         |
|                        | 500-3500              |                              | 1          |            | 1          |
| <b>Toplam</b>          |                       | <b>1</b>                     | <b>61</b>  | <b>60</b>  | <b>122</b> |
| <b>Başhemşire</b>      | 0-10                  |                              |            |            |            |
|                        | 11-30                 |                              | 1          | 1          | 2          |
|                        | 31-60                 |                              | 1          | 1          | 2          |
|                        | 61-100                |                              | 3          | 1          | 4          |
|                        | 101-500               |                              | 3          | 6          | 9          |
|                        | 500-3500              |                              | 3          | 2          | 5          |
| <b>Toplam</b>          |                       | <b>0</b>                     | <b>11</b>  | <b>11</b>  | <b>22</b>  |
| <b>Başhemşire Yrd.</b> | 0-10                  |                              |            |            |            |
|                        | 11-30                 |                              | 8          | 6          | 14         |
|                        | 31-60                 |                              | 6          | 7          | 13         |
|                        | 61-100                |                              | 10         | 7          | 17         |
|                        | 101-500               | 2                            | 13         | 15         | 30         |
|                        | 500-3500              |                              | 3          | 1          | 4          |
| <b>Toplam</b>          |                       | <b>2</b>                     | <b>40</b>  | <b>36</b>  | <b>78</b>  |
| <b>Genel Toplam</b>    |                       | <b>4</b>                     | <b>161</b> | <b>169</b> | <b>334</b> |

Çizelge 3.18’de araştırmaya katılan yöneticilere bağlı olarak çalışan personelin eğitim durumuna göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları incelenmiştir. Kendisine bağlı olarak “çoğunluğu lise ve dengi okul mezunu personel

çalışan” yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları en düşük çıkmıştır (75,709). Problem çözme ve karar verme beceri puan ortalaması en yüksek yönetici grubu ise kendisine bağlı olarak çalışan personelden lisansüstü eğitim alanların çoğunlukta olduğu yöneticilerdir (78,812). Bununla birlikte, yöneticilerin kendilerine bağlı olarak çalışan personelin eğitim durumuna göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2j. numaralı “ yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları kendilerine bağlı olarak çalışan personelin öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.18.** Yöneticilere Bağlı Olarak Çalışan Personelin Öğrenim Düzeyine Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Bağlı Olarak Çalışan Personelin Öğrenim Düzeyi | n   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|------------------------------------------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| Lise ve dengi çoğunlukta                       | 203 | 60,8  | 75,709    | 10,210 | 0,699 | 0,498 |
| Önlisans/lisans çoğunlukta                     | 115 | 34,4  | 76,165    | 10,217 |       |       |
| Lisansüstü çoğunlukta                          | 16  | 4,8   | 78,812    | 10,888 |       |       |
| <b>Toplam</b>                                  | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.19’da araştırmaya katılan yöneticilerin sorumlu oldukları yönetici sayısına göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları incelenmiştir. Problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları en yüksek yöneticiler, görevini yerine getirirken üç ve daha fazla yöneticiye karşı sorumlu olanlardır (76,517). Görevini yerine getirirken iki yöneticiye karşı sorumlu olan yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları ise en düşük çıkmıştır (74,741). Bununla birlikte yöneticilerin görevlerini yerine getirirken sorumlu oldukları yönetici sayısına göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2k. numaralı “ yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları sorumlu olunan yönetici sayısına göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.19.** Yöneticilerin Sorumlu Oldukları Yönetici Sayısına Göre Problem çözme ve Karar Verme Becerileri

| Sorumlu Oldukları Yönetici Sayısı | n   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|-----------------------------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| Bir                               | 133 | 39,8  | 76,391    | 10,330 | 0,887 | 0,413 |
| İki                               | 85  | 25,4  | 74,741    | 9,840  |       |       |
| Üç ve daha fazla                  | 116 | 34,7  | 76,517    | 10,416 |       |       |
| <b>Toplam</b>                     | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.20’de araştırmaya katılan yöneticilerin günlük işlerle ilgili karar alma durumuna göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları incelenmiştir. Problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları en yüksek grup günlük işleriyle ilgili karar alma konusunda kararsız olan yöneticilerdir (82,777). Problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları en düşük grup ise nadiren tek başına karar alan yöneticilerdir (75,253). Bununla birlikte yöneticilerin günlük işleriyle ilgili karar alma durumuna göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H21. numaralı “yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları günlük işleriyle ilgili tek başlarına karar alma durumuna göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.20.** Yöneticilerin Günlük İşlerle İlgili Karar Alma Durumuna Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Günlük İşlerle İlgili Karar Alma    | n   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|-------------------------------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| Hiçbir zaman tek başıma karar almam | 66  | 19,8  | 76,590    | 10,587 | 1,266 | 0,283 |
| Nadiren tek başıma karar alırım     | 130 | 38,9  | 75,253    | 11,044 |       |       |
| Kararsızım                          | 9   | 2,7   | 82,777    | 8,467  |       |       |
| Sıklıkla tek başıma karar alırım    | 115 | 34,4  | 75,878    | 9,271  |       |       |
| Her zaman tek başıma karar alırım   | 14  | 4,2   | 77,142    | 8,609  |       |       |
| <b>Toplam</b>                       | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.21’de araştırmaya katılan yöneticilerin günlük kararlarında siyasi gelişmelerinden etkilenme durumuna göre problem çözme ve karar verme beceri

puan ortalamaları incelenmiştir. Problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları en yüksek grup sıklıkla siyasi gelişmelerden etkilenen yöneticilerdir (78,650). Günlük kararlarında siyasi gelişmelerden nadiren etkilenen yöneticiler ise problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları en düşük olan gruptur (74,920). Bununla birlikte yöneticilerin günlük kararlarında siyasi gelişmelerden etkilenme durumuna göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2m. numaralı “yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları günlük kararlarında siyasi gelişmelerden etkilenme durumuna göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.21.** Yöneticilerin Günlük Kararlarda Siyasi Gelişmelerden Etkilenme Durumuna Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| Günlük Kararlarda Siyasi Gelişmelerden Etkilenme | n   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|--------------------------------------------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| Hiçbir zaman                                     | 163 | 48,8  | 76,619    | 10,020 | 0,888 | 0,471 |
| Nadiren                                          | 125 | 37,4  | 74,920    | 9,916  |       |       |
| Kararsızım                                       | 17  | 5,1   | 74,882    | 12,936 |       |       |
| Sıklıkla                                         | 20  | 6     | 78,650    | 11,499 |       |       |
| Her zaman                                        | 9   | 2,7   | 76,555    | 10,393 |       |       |
| <b>Toplam</b>                                    | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Yöneticilerin günlük kararlarında HBS’nden faydalanma durumuna göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları Çizelge 3.22’de incelenmiştir. Günlük kararlarında HBS’nden hiçbir zaman faydalanmayan yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları en yüksek çıkmıştır (85,500). Nadiren günlük kararlarında HBS’nden faydalanan yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları ise en düşüktür (74,561). Bununla birlikte yöneticilerin günlük kararlarında hastane bilgi sisteminden faydalanma durumuna göre problem çözme ve karar verme becerileri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Yöneticilerin günlük kararlarında HBS’den faydalanma durumu için yapılan Tukey HSD düzeltilmeli MW-U analizi sonrası farkın günlük kararlarında HBS’den “hiçbir zaman faydalanmayan” yöneticilerden kaynaklandığı bulunmuştur. Elde edilen

sonuçlara göre H2n. numaralı “yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları günlük kararlarında HBS’nden faydalanma durumuna göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

**Çizelge 3.22.** Yöneticilerin Günlük Kararlarda HBS’nden Faydalanma Durumuna Göre Problem çözme ve Karar verme Becerileri

| Günlük Kararlarda HBS’den Faydalanma | n   | %     | $\bar{x}$ | Ss     | F     | p     |
|--------------------------------------|-----|-------|-----------|--------|-------|-------|
| Hiçbir zaman                         | 12  | 3,6   | 85,500    | 6,921  | 3,401 | 0,010 |
| Nadiren                              | 73  | 21,9  | 74,561    | 10,161 |       |       |
| Kararsızım                           | 14  | 4,2   | 76,357    | 9,708  |       |       |
| Sıklıkla                             | 142 | 42,5  | 75,316    | 10,089 |       |       |
| Her zaman                            | 93  | 27,8  | 76,946    | 10,405 |       |       |
| <b>Toplam</b>                        | 334 | 100,0 | 76,015    | 10,235 |       |       |

Çizelge 3.23’de araştırmaya katılan yöneticilerin günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişimlerden etkilenme durumuna göre problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları incelenmiştir. Günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişimlerden nadiren etkilenen yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri en düşük bulunmuştur (73,627). Günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişimlerden etkilenme konusunda kararsız olan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri ise en yüksektir (77,956). Bununla birlikte yöneticilerin günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişimlerden etkilenme durumuna göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre H2o. numaralı “yöneticilerin problem çözme ve karar verme beceri puan ortalamaları günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişimlerden etkilenme durumuna göre farklılık göstermektedir” araştırma hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 3.23.** Yöneticilerin Günlük Kararlarda Kurum Bütçesindeki Değişmelerden Etkilenme Durumuna Göre Problem Çözme ve Karar Verme Becerileri

| <b>Günlük Kararlarda Kurum Bütçesindeki Değişmelerden Etkilenme</b> | <b>n</b> | <b>%</b> | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>Ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|---------------------------------------------------------------------|----------|----------|-----------------------------|-----------|----------|----------|
| Hiçbir zaman                                                        | 52       | 15,6     | 77,653                      | 10,573    | 2,304    | 0,058    |
| Nadiren                                                             | 86       | 25,7     | 73,627                      | 10,342    |          |          |
| Kararsızım                                                          | 23       | 6,9      | 77,956                      | 10,217    |          |          |
| Sıklıkla                                                            | 109      | 32,6     | 75,623                      | 10,349    |          |          |
| Her zaman                                                           | 64       | 19,2     | 77,859                      | 9,152     |          |          |
| <b>Toplam</b>                                                       | 334      | 100,0    | 76,015                      | 10,235    |          |          |

#### 4. TARTIŞMA

Araştırma ile Ankara il merkezindeki SB'na bağlı hastanelerdeki yöneticilerin, problem çözme ve karar verme beceri düzeylerini belirlemek, diğer yönetsel beceriler ile arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Ayrıca yöneticilerin sosyo-demografik ve örgütsel özelliklerine göre problem çözme ve karar verme becerileri arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Bağlılık, bir yöneticinin çalıştığı kuruma verdiği önemi gösteren, geleceğe yönelik olarak hedeflerini belirleyen önemli bir faktör olarak düşünülebilir. Gowen III ve arkadaşları (2006: 765-778) tarafından yapılan bir araştırmada, kurumda bağlılığı artırmaya yönelik çalışmaların, çalışan bağlılığını yükselterek kaliteli hizmet vermesini sağladığı ortaya koymaktadır. Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanların daha kaliteli hizmet sunacakları söylenebilir. Bununla birlikte araştırma bulgularına göre çalıştıkları kurumlarına karşı bağlılık hisseden yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar Şimşek (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu nedenle kuruma yüksek bir bağlılıkla çalışan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin de yüksek olduğu söylenebilir. Örgütlerde iş gören bağlılığının yüksek olmasının, örgüt yöneticilerinin işini kolaylaştırmanın yanında, yöneticilerin başarısını da gösterdiği düşünülebilir. Örgüte bağlılığı yüksek yöneticilerin, gelecek vizyonlarını daha net belirleyebildikleri, buna paralel olarak da problem çözme ve karar verme becerilerinin de, örgüte bağlılık düzeyi daha düşük olan yöneticilerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında incelenen ve yöneticilerin diğer yönetsel becerilerinden birisi olan motivasyon becerisi ile problem çözme ve karar verme becerisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar Şimşek (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Literatürde yapılan benzer çalışmalar, yönetici için en önemli ve geliştirilmesi

gereken becerilerden birisinin motivasyon becerisi olduğunu göstermektedir. Franco ve arkadaşları (2004: 343-355) tarafından Gürcistan ve Ürdün'deki sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, motivasyonun personel ve örgüt performansını etkileyen en önemli etmenlerden birisi olduğu vurgulanarak, yönetici desteklerinin, ödüllendirme sistemlerinin motivasyon üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir. Karaalp'in (2007), askeri hastanelerde gerçekleştirdiği benzer türdeki çalışmasında elde ettiği sonuçlar bu durumu desteklemektedir. Karaalp'in araştırma bulgularına göre hastane yöneticilerinin liderlik ve koordinasyon becerileri ile birlikte motivasyon becerilerinin de geliştirilmesi, kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir paya sahiptir. Külünk (1999) özel hastaneler üzerinde uyguladığı araştırmasında, "Hastanemizde motivasyona önemli ölçüde önem verilir" önermesine, çalışmaya katılanların ancak yarısı yüksek puan vermiştir. Tüm bu bilgiler ışığında, çalışanlarını motive edici davranışlar sergileyen yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin de yüksek olduğu söylenebilir. İş görenlerin motive edilmesi, ya da başka bir deyişle onları motive edecek uyarıların harekete geçirilmesi, önemli bir yöneticilik becerisi olarak gösterilebilir.

Araştırmada yöneticilerin takım performansı becerileri ile problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgu, Leggat (2007) ve Şimşek (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmalardaki bulgularla paralellik göstermektedir. Leggat, araştırma sonuçlarına dayanarak, hastane yöneticilerinin artan ekip performansı yetkinliklerinin yönetimdeki etkililiğe de katkı sağladığını belirtmiştir. Sağlık hizmetleri sunumunun niteliği gereği, çok farklı mesleklerden iş görenlerin bir arada etkili bir takım performansı göstermesi hizmet kalitesini etkileyen önemli unsurlardan biridir. İş görenleri etkili birer takım üyesi haline getirmek ise, önemli bir yöneticilik becerisi olarak ifade edilebilir. Bu nedenle takım performansı becerisi yüksek yöneticilerin daha etkin kararlar alacakları söylenebilir.

Kumpusalo ve arkadaşları (2003), hekimlerin yönetsel becerileri üzerine yaptıkları araştırmada, yetki devrinin yöneticiler için çekirdek (core) becerilerden birisi olduğunu belirtmektedir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, yetki devri ve

güçlendirme becerisi gelişen yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin de yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar Şimşek (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Yönetici açısından yetki devri ve personel güçlendirme sürecinin yönetilmesi önemli bir yöneticilik başarısı olarak değerlendirilebilir. Bu süreci, örgüt amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde yönetebilen yöneticilerin örgütsel problem çözme ve karar verme açısından daha etkin olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre yöneticilerin iletişim becerileri ile problem çözme ve karar verme becerileri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar Şimşek (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Kavuncubaşı (1992) yaptığı benzer bir araştırmada, yöneticilerin iletişim becerilerini kullanarak örgütsel bütünlüğü korumaya çalıştıklarını belirtmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda kurumdaki iletişim arttıkça yöneticinin problem çözme ve karar verme becerisinin de yükseldiği söylenebilir.

Araştırma kapsamında incelenen ve yöneticilerin diğer yönetsel becerilerinden olan çatışma yönetimi becerisi ile problem çözme ve karar verme becerisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar Şimşek (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Görev yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi, kurumda yöneticinin etkin karar vermesi ve problem çözmesine engel olduğu düşünülebilir. Bu sonuç Akca ve Erigüç (2006) tarafından yapılan araştırmada istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yılmaz ve Öztürk (2008) tarafından yapılan bir araştırmada da, yönetici hemşirelerin karşılaştıkları çatışmaları çözerken öncelikle bütünleşme ya da problem çözme yaklaşımını, daha sonra uzlaşma ve uyma yaklaşımlarını kullandıkları saptanmıştır. Hastaneler gibi karmaşık örgüt yapılarında çatışmanın kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Yöneticinin mevcut bu çatışmaları kurum politikaları doğrultusunda etkin bir şekilde yönetebilmesinin etkin bir problem çözme ve karar verme becerisiyle mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Kushnir ve arkadaşları tarafından 2006 yılında yapılan bir araştırmada, çalışanlarına koçluk eden yöneticilerin, onların profesyonel iş yaşamına hazırlanmalarında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına paralel olarak, çalışanlarına koçluk etme özelliğine sahip olan yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha yüksek bir problem çözme ve karar verme becerisine sahip olduklarını söylenebilir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yöneticilerin çalışanlarına koçluk etme becerileri ile problem çözme ve karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunması da bu durumu desteklemektedir. Koçluk etme, yöneticinin kendisine bağlı personeline yol göstermesi, yönlendirmesidir. Koçluk etmek hem iş görenlerin örgütsel performansını yükseltmek, hem de onların eksik yönlerini tespit edip geliştirmelerine yardımcı olmak açısından önemli bir yöneticilik becerisidir. Bu yönüyle koçluk etmenin, örgütü ve iş göreni iyi tanıyarak doğru karar verme ve etkin problem çözme becerisini de geliştireceği söylenebilir.

Yöneticilerin, çalışanlarının aynı zamanda kurumdaki rehberleri de olduğu söylenebilir. İş görenlerine danışmanlık eden, onlarla düzenli görüşmeler yapan yöneticilerin, örgütte iş görenler arasında mevcut olan ya da ileri de yaşanması muhtemel problemler hakkındaki farkındalığının daha yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla iş görenlerine rehberlik eden ve onlarla görüşmeler yapan yöneticilerin örgüt içindeki olası problemler hakkında daha net ve etkin kararlar verebilecekleri söylenebilir. Çalışanlarıyla belirli dönemlerde görüşmeler yapan yöneticiler personelin yönlendirilmesi, kurumdaki sorunların tespit edilmesi ve zamanında çözümlenmesinde etkin bir rol oynayabilir. Yapılan korelasyon analizi sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Çalışanlarına rehberlik etme ve onlarla görüşmeler yapan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin de arttığı gözlenmektedir. Bu sonuçlar Şimşek (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Tak (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, kişinin, örgütün bulunduğu çevreye olan uyumu ile işi bırakma düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Kişinin örgüte olan uyumu arttıkça iş memnuniyeti artmakta ve işten

ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadır. Yöneticilerin, kişisel beklentilerinin örgütsel faktörlerle uyumlu olması, performanslarını yükselterek daha iyi kararlar almasına katkıda bulunmaktadır. Yapılan korelasyon analizine göre de bu ilişki anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin kişisel beklentilerinin çalıştığı kurum tarafından karşılanması arttıkça problem çözme ve karar verme becerisinde de artış yaşanmaktadır. Bu sonuçlar Şimşek (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Zamanı verimli bir şekilde kullanabilmenin önemli bir yöneticilik becerisi olduğu söylenebilir. Buna paralel olarak zamanı doğru yönetebilen yöneticiler, stres faktörleriyle de kolaylıkla başa çıkabilmektedir. Dolayısıyla bir yöneticinin zamanı doğru ve verimli bir şekilde kullanma ve stresle başa çıkma düzeyi yükseldikçe problem çözme ve karar verme becerisinde de artış yaşanacağı söylenebilir. Şahin ve Erigüç (2000) tarafından hastane yöneticileri üzerinde yönetsel stres kaynakları üzerine yapılan bir çalışmada, bağımsız karar alma ve uygulama olanaklarının sınırlı olması, kararlara katılamama, görev, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenememesi, görevinde yeteneklerini gerektiği gibi kullanamama gibi durumların hastane yöneticileri üzerinde stres faktörü oluşturduğu belirlenmiştir. Pillay (2010), kamu ve özel sektör hastanelerindeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği benzer bir çalışmada, zaman yönetiminin de içerisinde bulunduğu öz yönetim becerilerinin, kamu sektörü yöneticilerinin sorumluluk almasının sağlanmasında önemli etmenlerden birisi olduğunu vurgulamaktadır. Supic ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, yöneticilere verilen eğitimler neticesinde diğer becerilerle birlikte zaman yönetimi becerisinin de geliştiği bulunmuştur. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, yöneticilerin stres ve zaman yönetimi beceri düzeyleri yükseldikçe, problem çözme ve karar verme beceri düzeylerinin de yükseldiğini göstermektedir. Bu sonuçlar Şimşek (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Literatürde sağlık yöneticilerinin yönetsel becerilerini inceleyen bir çok çalışma bulunmaktadır. Erdem (2001: 11-13) yaptığı çalışmada yüksekokul ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin problem çözme becerilerini algılama durumlarını

incelemiş ve eğitim düzeyi, deneyim ve görev durumlarının problem çözme yeteneklerini algılamalarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Aslan (2009: 198) tarafından yapılan çalışmada, yöneticinin yaşı ilerledikçe dönüşümcü liderlik özelliklerinin de artış gösterdiği belirtilmektedir. Bu bulgu araştırma sonuçlarımızı doğrulamamaktadır. Yöneticilik tecrübesinin, problem çözme ve karar verme becerisi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Son yıllarda yöneticiliğin bir erkek mesleği olduğu inancı yıkılmakta ve örgütlerdeki kadın yönetici sayısı giderek artmaktadır. Can (2008: 35) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada, katılımcıların büyük çoğunluğu, yöneticilikte cinsiyet faktörünün önemli olmadığını belirtmişlerdir. Şimşek (2006) tarafından yapılan çalışmada, erkek hastane yöneticilerinin kadın yöneticilere göre daha yüksek problem çözme ve karar verme becerisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Buna karşılık Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu tarafından yapılan çalışmada (2010: 67-75), kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek problem çözme ve karar verme becerisine sahip olduğu, ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Aile hayatının, kişinin davranışlarını ve yaşam tarzını etkileyen önemli etmenlerden birisi olduğu söylenebilir. Şimşek (2006) tarafından yapılan çalışmada medeni durumlarına göre yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri arasında fark bulunmamıştır. Bu bulgu, araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir.

Erigüç ve arkadaşları (2009: 77-102) tarafından yapılan bir çalışmada, lisansüstü ve üzeri öğrenim düzeyine sahip yöneticilerin lise ve önlisans derecesine sahip yöneticilerden daha yüksek karar verme becerisine sahip oldukları tespit edilmiştir. Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010: 67-75) tarafından yapılan çalışmada da lisansüstü eğitim alan yöneticilerin almayan yöneticilere göre problem çözme ve karar verme becerilerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Elde edilen bu bulgular araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Farklı lisans alanlarında öğrenim görmüş olsalar bile, yöneticilik pozisyonlarında bulunan bu kişilerin, son yıllarda idari bilimler ve sağlık kurumları yönetimi alanlarında lisansüstü öğrenim görme taleplerinde artış yaşandığı gözlenmektedir. Çalışma kapsamında yöneticilerin mezun oldukları lisans alanlarına göre problem çözme ve karar verme becerileri incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte Ebelik/Hemşirelik lisans alanından mezun yöneticiler en yüksek beceri puan ortalamasına sahip oldukları tespit edilmiştir. Şimşek (2006) tarafından yapılan araştırmada ise, farklı olarak en yüksek problem çözme ve karar verme becerisine sahip yönetici grubunun Tıp Fakültesi mezunları olduğu saptanmıştır. Bu durum, beklenmeyen bir sonuç olarak yorumlanabilir ve Ebelik/Hemşirelik ve Tıp Fakültelerinden mezun olan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin yüksek oluşu, mesleki otonomilerinin yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Hastanelerde başhekim, hastane müdürü, başhemşire ve yardımcıları yönetici pozisyonlarında görev yapmaktadır. Özsalmalı (2011: 145), kamu kuruluşlarında farklı mevki ve uzmanlık alanlarında görev yapan yöneticilerin farklılık gösteren türde liderlik özellikleri gösterdiklerini belirtmiştir. Bu sonuç araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir.

Pillay tarafından 2008 yılında özel ve kamu sektöründeki hastane yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada, yöneticilerin yönetici olarak toplam çalışma süreleri incelenmiş ve “tecrübe”nin bir yönetici için önemini vurgulamıştır. Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010: 67-75) ve Şimşek (2006) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer olarak, fazla çalışma süresine sahip yöneticilerin diğerlerine göre daha yüksek problem çözme ve karar verme becerisine sahip oldukları tespit edilmiştir. İstatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte bu sonuçlar araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Bir kurumda çalışan personel sayısı arttıkça yöneticinin karşılaşacağı sorunlarında çeşitlilik göstereceği düşünülebilir. Bu durumun yöneticinin yönetsel beceri ve davranışlarının gelişmesine neden olacağı öne sürülebilir. Şimşek (2006) tarafından

yapılan çalışmada denetim alanı artan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırma bulgularını desteklemektedir.

Araştırma kapsamında, kendisine bağlı olarak çalışan lisansüstü eğitim almış personeli çoğunlukta olan yöneticilerin, problem çözme ve karar verme becerisi diğer yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Personelin eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticinin yetki devri yapma, personel güçlendirme eğiliminde de artış olacağı söylenebilir. Araştırmanın ikinci bölümünde yetki devri ile karar verme becerisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunun tespit edilmesi, bu durumu desteklemektedir.

İstatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, araştırmada problem çözme ve karar verme becerisi puan ortalaması en yüksek grup, bağlı olunan yönetici sayısının üç ve daha fazla olduğu yöneticilerdir. Bu sonuç, Şimşek (2006) tarafından yapılan ve 1 yöneticiye bağlı olarak çalışan yöneticilerin, daha fazla yöneticiye bağlı olarak çalışanlardan daha yüksek problem çözme ve karar verme becerisine sahip olduğu sonucuna ulaşılan araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Bağlı olunan yönetici sayısı arttıkça, yönetici açısından karar vermek ve problem çözmek zorlaşacaktır. Bu durumda yöneticinin problem çözme ve karar verme becerisini artıracağı söylenebilir.

Kamu hastaneleri mülki yapıları gereği SB'na bağlıdır. Bu açıdan hastane yöneticileri, SB'nın yürüttüğü politikalardan bağımsız olarak karar alamazlar. Aldıkları kararlarda etkilene dereceleri ise yöneticilere göre farklılık göstermektedir. Araştırma bulguları günlük siyasi gelişmelerden sıklıkla etkilenen yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Şimşek (2006) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Yaşanan siyasi gelişmelerin ülkenin sağlık politikalarında meydana getirebileceği değişiklikleri iyi izleyebilen, bu değişikliklerin kuruma olabilecek etkilerini değerlendirebilen yöneticilerin kurumsal hedefler doğrultusunda daha optimal kararlar alabileceği söylenebilir.

HBS, hastanelerde arşivden, poliklinik hizmetlerine, bütçeye kadar birçok alanda yöneticilere önemli bir rehber olarak değerlendirilebilir. Bu rehberden daha sık faydalanan yöneticilerin daha etkin kararlar alabilecekleri düşünülebilir. Taşdemir (2005) tarafından yapılan bir çalışmada hastane yöneticilerinin HBS'nden en çok mali alanlarla ilgili karar vermek için yararlandıkları belirtilmektedir. Çalışmada ise yöneticilerin HBS'nden faydalanma durumlarına karar verme becerileri arasında istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiştir. Aradaki bu farkın HBS'den hiçbir zaman faydalanmayan yöneticilerden kaynaklandığı bulunmuştur. Bu durumun HBS'den hiç faydalanmayan yöneticilerin kendi problem çözme ve karar verme becerilerini öznel olarak yüksek olarak değerlendirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak bilimsel yönetim anlayışında yöneticilerin karar verirken HBS'nden faydalanmaması yöneticilik becerisi açısından kabul edilemez.

Personel giderlerinin merkezi bütçeden karşılandığı kamu hastanelerinde, dış kaynaktan alınacak hizmetler ve hastaneye yapılacak yatırımlar gibi harcama kalemlerine hastane yönetimi karar vermektedir. Araştırmada, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte, kurum bütçesinde meydana gelen değişiklikler ile yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri arasında fark olmadığı belirlenmiştir. Bu durumun araştırma kapsamındaki yöneticilerin kamu hastanelerinde görev almaları ve bütçe konusunda karar alıcı mekanizmada yer almamalarından kaynaklandığı söylenebilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlardan hareketle geliştirilen öneriler bu bölümde sunulmuştur.

### 5.1. Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileriyle diğer yönetsel beceriler olan motivasyon, bağlılık, takım performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte yetki devri ve güçlendirme, etkili ve stratejik iletişim, çatışma yönetimi, koçluk etme, rehberlik etme ve görüşme, kurumsal kaynakların ve insan kaynaklarının uyumu, zaman ve stres yönetimi becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Hastane yöneticilerinin sayılan diğer yönetsel becerileri geliştikçe problem çözme ve karar verme becerileri de yükselmektedir.

Araştırmaya yaşları 28 ile 62 arasında değişen toplam 334 yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin yaş ortalaması  $44,04 \pm 7,719$  olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin % 58,4'ü erkek, % 41,6'sı kadındır. Bununla birlikte % 84,1'inin evli, % 12,3'ünün bekar olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 4,8'i lise, % 19,5'i ön lisans, % 36,5'i lisans, % 19,8'i yüksek lisans, % 19,5'i doktora/tıpta uzmanlık öğrenim düzeyine sahiptir. Bununla birlikte araştırmaya katılan lisans mezunu yöneticilerin en büyük grubunu

% 34,4'le Tıp Fakültesi mezunları oluşturmaktadır. Yöneticilerin % 11,9'u Ebelik/Hemşirelik, % 21,3'ü Sağlık İdaresi, % 23,3'ü İdari Bilimler, % 9,1'i ise diğer lisans alanlarından mezun olmuşlardır.

Araştırma kapsamında lisansüstü eğitim görmüş yöneticilerin % 49,6'sının Tıpta Uzmanlık, % 21,4'ünün Sağlık İdaresi, % 6,2'sinin diğer, % 5,3'ünün Ebelik/Hemşirelik lisansüstü alanlardan mezun olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 4,2'si başhekim, % 22,8'i başhekim yardımcısı, % 6,6'sı hastane müdürü, % 36,5'i hastane müdür yardımcısı, % 6,6'sı başhemşire, % 23,4'ü başhemşire yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

Toplam çalışma süresi incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin % 6,6'sının 10 yıl ve altında çalışma süresine sahip iken, % 35,4'ünün 11-20 yıllık iş tecrübesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Hastane yöneticilerinin % 46,3'ü 21-30 yıllık çalışma süresine sahip iken, % 11,7'si 30'dan fazla iş tecrübesine sahiptir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 38,9'luk bir kesimi 5 yıl ve altında yöneticilik tecrübesine sahip iken, % 26,3'ü 6-10 yıldır yöneticilik yapmaktadır. Hastane yöneticilerinin % 17,4'ünün 11-15, % 9,3'ünün ise 16-20 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üstü yöneticilik tecrübesine sahip yöneticilerin ise % 8,1 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin % 32,6'sının kendisine bağlı olarak çalışan 101-500 arası personeli bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların % 12,3'ünün 10 ve altında kendisine bağlı olarak çalışan personeli bulunurken, % 18,3'ünün 11-30 arası kendisine bağlı olarak çalışan personeli bulunmaktadır. Bağlı personel sayısı yüksek olan yöneticilerin problem çözme ve karar verme puan ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 60,8'ine bağlı olarak çalışan personelin çoğunluğu lise ve dengi okul mezunudur. Kendine bağlı olarak çalışan personel

içerisinde önlisans/lisans mezunu çoğunlukta olan yöneticilerin yüzdesinin % 34,4 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 4,8'inin ise kendisine bağlı olarak çalışan personelinin çoğunluğu lisansüstü eğitim almıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 39,8'i bir yöneticiye karşı sorumlu iken % 25,4'i iki yöneticiye karşı sorumludur. Hastane yöneticilerinin % 34,7'si üç ve daha fazla yöneticiye karşı sorumlu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 19,8'i hiçbir zaman tek başlarına karar almazken, yöneticilerin % 38,9 nadiren tek başına karar almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 2,7'si ise günlük işleriyle ilgili nadiren karar alırken, % 34,4'ü sıklıkla tek başına karar aldığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerden % 4,2'sinin ise her zaman tek başına karar aldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında yöneticilerin % 48,8'inin hiçbir zaman günlük kararlarında siyasi gelişmelerden etkilenmedikleri görülmektedir. % 37,4'ü ise nadiren günlük kararlarında siyasi gelişmelerden etkilenmektedir. Yöneticilerin % 5,1'i günlük kararlarında siyasi gelişmelerden etkilenme konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 6'sı günlük kararlarında siyasi gelişmelerden sıklıkla etkilenirken, % 2,7'si ise her zaman günlük kararlarında siyasi gelişmelerden etkilenmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 3,6'sı günlük kararlarında HBS'nden hiçbir zaman faydalanmazken, % 21,9'u nadiren faydalanmaktadır. Yöneticilerin % 4,2'sinin günlük kararlarında HBS'nden faydalanma konusunda kararsız oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 42,5'i sıklıkla günlük kararlarında HBS'nden faydalanırken, %27,8'inin her zaman günlük kararlarında HBS'nden faydalandığı görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin günlük kararlarında HBS'nden faydalanma durumlarına göre problem çözme ve karar verme becerileri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Yapılan ileri istatistik sonucunda söz konusu farkın günlük kararlarında HBS'nden “hiçbir zaman faydalanmayan” yöneticilerden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yöneticilerin % 15,6'sı günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişmelerden hiçbir zaman etkilenmemektedir. Yöneticilerin % 25,7'si günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişmelerden nadiren etkilenmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 6,9'u günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişmelerden etkilenme konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 32,6'sı sıklıkla günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişmelerden etkilenirken, % 19,2'sinin her zaman günlük kararlarında kurum bütçesindeki değişmelerden etkilendikleri görülmektedir.

## 5.2. Öneriler

Yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmaktadır.

- Yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin motivasyon, bağlılık ve takım performansı becerileri ile ilişkisinin zayıf olması, özellikle bu konularda yöneticilerin beceri gelişimine ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktadır. Yöneticiler için düzenlenecek eğitim programlarında motivasyon, bağlılık ve takım performansı becerilerinin öncelikli olarak yer alması önerilebilir,
- Etkili ve stratejik iletişim becerisi ile problem çözme ve karar verme becerisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Farklı meslek gruplarından ve farklı yönetsel düzeylerde görev yapan yöneticilerin, hem kurum içi iletişimi artırmak, hem de daha etkin karar vermeyi sağlamak adına “iyileştirme takımları” kurması önerilebilir,
- Araştırma bulgularına göre yetki devri becerileri ile problem çözme ve karar verme becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle kurum içerisinde her yönetim kademesinde yetki devri yapılmasının teşvik edilmesi önerilebilir,

- Yöneticilerin çalışanlarının rehberi olduğu ifade edilmektedir. Araştırma bulgularına göre, çalışanlarına danışmanlık eden ve onlarla görüşmeler yapan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarının sorunlarını ve taleplerini dinlemesi, bunlara çözüm yolları araması için belirli aralıklarla görüşmelerin düzenlenmesi önerilebilir,
- Yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin % 67.1'i diğer yönetsel beceriler tarafından açıklanmaktadır. Bu nedenle hastane yöneticilerinin sahip olması gereken yönetsel becerilerin bir bütün olarak düşünülmesi ve gerek yönetici seçimlerinde, gerekse alınacak eğitimlerde bu bütünlüğün dikkate alınması önerilebilir,
- Problem çözme ve karar verme beceri puan ortalaması en düşük yöneticiler diğer lisans alanlarında (eğitim, fen edebiyat, ilahiyat fak. vb.) öğrenim gören yöneticilerdir. Bu nedenle hastanelerde yönetici kadrolarına yapılacak atamalarda lisans alanının dikkate alınması önerilebilir,
- Yöneticiler içerisinde problem çözme ve karar verme beceri puan ortalaması en düşük grup başhemşire ve yardımcılarıdır. Buna göre, başhemşire ve yardımcılarında özgü, yönetici eğitimi programlarının planlanması önerilebilir,
- Problem çözme ve karar verme beceri puan ortalaması en yüksek yöneticiler, 16-20 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olanlardır. Bu nedenle, yönetici seçiminde yöneticilik tecrübesinin göz önünde bulundurulması önerilebilir,
- Lisansüstü eğitim alan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri diğer gruplara göre daha yüksektir. Bu nedenle yöneticilerin hastane sistemi ve yönetimi ile ilgili olarak kendilerini geliştirmeleri için sağlık yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları konusunda özendirilmeleri ve teşvik edilmeleri önerilebilir,

- Kendilerine bağılı olarak çalışan sayısı 101-500 arasında olan yöneticilerin problem çözme ve karar verme puan ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu nedenle yönetici adaylarının problem çözme ve karar verme becerilerini geliştirmeleri için kurum içerisinde personelin yoğun olarak çalıştığı birimlerde görevlendirilmesi önerilebilir,
- Araştırma bulgularına göre HBS'nden hiçbir zaman faydalanmayan ve nadiren faydalanan yöneticilerin payının %25.5 olması, yöneticilerin HBS'ni etkin olarak kullanmayı bilmemelerinden kaynaklanıyor olabilir. HBS'ni kullanmadan karar alan yöneticilere öncelikle bu sistemi nasıl kullanacakları, HBS'ni kullanarak hangi tür bilgilere ulaşabilecekleri konusunda hizmet içi eğitim verilebilir,
- Yöneticilerin yönetsel becerilerinden olan finansal yönetim ve bütçeleme becerileri bu çalışma kapsamına alınmamıştır. Bu iki becerinin dahil edileceği araştırmaların yapılması önerilebilir.

Çalışma bulgularından bağımsız olarak geliştirilen diğer öneriler şunlardır.

- Gelecekte yapılacak araştırmalarda, hekim, hemşire ve hastane müdürlerinden oluşan gruplara özgü, bu grupların her birinin geliştirilmesine ihtiyaç duydukları becerilerin belirlenmesine yönelik araştırmalar planlanabilir,
- Yönetsel beceriler, iyi yöneticilerle birlikte çalışarak, onların yaptıklarını gözlemleyerek ve deneyerek kazanılabilir. SB tarafından yönetici geliştirme programları planlanabilir, bu programlarda yönetici adaylarına başarılı yöneticilerle birlikte çalışma imkânı sağlanabilir,
- Aşırı iş yükü altındaki personelin tükenmişlik düzeyi artabilir ve bu durumda hizmet kalitesinde düşüölere neden olabilir. Hastane kadrolarındaki eksiklikler, hareketlilikler dikkatle izlenebilir ve rapor edilebilir,

- Yöneticilerin görev tanımlarının sınırlarının çizilmesi, hastanelerde yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliğinin azaltılmasında ve yöneticilerin problem çözme ve karar vermelerinde önemli rol oynayabilir.

## ÖZET

### **Ankara İl Merkezindeki Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Hastanelerde Görev Yapan Hastane Yöneticilerinin Problem çözme ve karar verme Becerilerinin Değerlendirilmesi**

Bu çalışma, hastane yöneticilerinin problem çözme ve karar verme becerileri düzeyini belirlemek, diğer yönetsel beceriler ile ilişkisini saptamak, yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerilerinin sosyo-demografik ve örgütsel özelliklerine göre farklılıkları belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın evrenini Ankara il merkezinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı 26 hastanede görev yapan 494 hastane yöneticisi (başhekim, hastane müdürü, başhemşire ve yardımcıları) oluşturmaktadır. Araştırma'ya 334 yönetici (evrenin %67'si) katılmıştır. Hastane yöneticilerinin problem çözme ve karar verme becerileri ile diğer yönetsel becerilerinin ölçülmesinde, Sperry (2003) tarafından geliştirilen ve Şimşek (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda hastane yöneticilerinin problem çözme ve karar verme becerileriyle motivasyon, bağlılık ve takım performansı becerileri arasında zayıf, pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte yetki devri ve güçlendirme, etkili ve stratejik iletişim, çatışma yönetimi, koçluk etme, danışmanlık etme ve görüşme, örgütsel kaynakların ve insan kaynaklarının uyumu, zaman ve stres yönetimi becerileri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre karar verme problem çözme becerilerinin farklılık göstermediği; ancak örgütsel özelliklerinden olan, yöneticiye bağlı olarak çalışan personel sayısı ve Hastane Bilgi Sistemi'nden faydalanma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Orta düzeyde gelişmiş olduğu saptanan diğer yönetsel becerilerin nedenlerinin araştırılması ve bu becerileri geliştirecek eğitim programlarının düzenlenmesi önerilebilir. Lisansüstü eğitim alan yöneticilerin problem çözme ve karar verme becerileri diğerlerine göre daha yüksektir. Bu nedenle yöneticilerin lisansüstü eğitim almaları konusunda özendirilmeleri ve teşvik edilmeleri önerilebilir.

**Anahtar Sözcükler:** Hastane Yöneticisi, Karar Verme, Problem Çözme, Sağlık Kurumları Yönetimi, Yönetsel Beceriler.

## SUMMARY

### **An Assessment on the Decision Making and Problem Solving Skills of the Hospital Administrators Carried out in the Hospitals Affiliated to the Ministry of Health in Ankara Province Centre**

The aim of this study is to designate the levels of the decision making, problem solving and other administrative skills of the hospital administrators, to determine the interrelations and to explain the differences of the decision making and problem solving skills according to socio-demographic and organizational characteristics.

The population of the study was consisted of 494 hospital administrators (Head Doctors, hospital managers, head nurses and their assistants) carried out in 26 hospitals affiliated to the Ministry of Health in Ankara Province Centre. 334 administrators (67% of the population) have participated to the study. In the designating of the levels of the decision making, problem solving and other administrative skills of the hospital administrators; the measure was used of which had developed by Sperry (2003) and adopted to Turkish Language by Şimşek (2006).

As a result of the study; a weak, positive and statistically significant relationship has been found between the decision making and problem solving skills of the hospital administrators and motivation, loyalty and team performance skills of them. However, it has been determined that there was a moderate, positive and statistically significant relationship between the skills of the entrustment and strengthen, effective and strategic communication, conflict management, coaching, consulting and negotiating, the compliance of the organizational resources with human resources and time and stress management. It has been found that the skills of the administrators on the decision making and problem solving were not differed according to socio-economic characteristics, but a statistically significant difference has been found according to the numbers of the personnel affiliated to them and the situations related with utilizing from the Hospital Information System which are the organizational characteristics.

The researching of the reasons of the other management skills having an intermediate developing level and the organizing some training programmes to develop these skills can be suggested. The decision making and problem solving skills of the administrators who did a master degree are higher than the others. Therefore, encouraging the administrators on doing a master degree can be suggested.

**Keywords:** Hospital manager, Decision Making, Problem Solving, Health Care Management, Managerial skills.

## KAYNAKLAR

- ADAIR, J. (2000). Problem çözme ve karar verme. Çev: Nurdan Kalaycı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKAT, İ., BUDAK, G. ve BUDAK, G., (2002), İşletme Yönetimi, 4. baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- AKCA, C., ERİĞÜÇ, G. (2006). “Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma” *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **9** (2):126-155.
- ALBAYRAK, A., EROĞLU, A., KALAYCI, Ş., KÜÇÜKSİLLE, E., AK, B., KARAATLI, M., KESKİN, H. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayıncılık.
- ANAMERİÇ, H. “Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi” *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, **45** (2): 25-43.
- ANDERSON, P. ve PULICH, M. (2002). “Managerial Competencies Necessary in Today’s Dynamic Health Care Enviroment,” *The Health Care Manager*, **21** (2): 1-11.
- ASLAN, Ş. (2008a). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, **15** (2): 163-178.
- ASLAN, Ş. (2008b). Örgütsel İletişim ve Örgütsel İletişimde Enformasyon ve İletişim Sistemleri. İçinde: Yöneticinin El Kitabı. Konya: Eğitim Kitabevi, ss: 33-135.
- ASLAN, Ş. (2008c). Örgütsel Stres Yönetimi. İçinde: Yöneticinin El Kitabı. Konya: Eğitim Kitabevi, ss: 197-293.
- ASLAN, Ş. (2008d). “Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nın Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, **13** (3): 179-200.
- ASLAN, Ş. (2009). Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALAY, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALDWIN, R. J., PERRY, D. S., MOFFITT, A. M. (2004). Communication Theoires for Everyday Life. Boston : Pearson/Allyn and Bacon.
- BARKER, A. (1999). Daha İyi Nasıl... Karar Verme. Çev: Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları.
- BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C. (1999). First, Break All The Rules- What The World’s Greatest Do Differently. Simon& Schuster, New York.

- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2006). Veri Analizi El Kitabı. Pegem Ankara: Akademi Yayıncılık.
- CALHOUN, G. J., DOLLETT, L., SINIORIS, E. M., WAINIO, A. J., BUTLER, W. P., GRIFFITH, R. J., WARDEN, L. G. (2008). "Development of An Interprofessional Competency Model for Healthcare Leadership" *Journal of Healthcare Management*, 53:6, November/December 2008.
- CAN, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. 5. baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CAN, N. (2008). "Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri" *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33 (147): 35-41.
- CARREL, R. M., JENNINGS, F. D., HEAVRIN, C. (1997). Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice-Hall, New Jersey.
- CERTO, S. C. (2003). Modern Management. Prentice Hall, New Jersey.
- COLENZO, M. (1997). High Performing Teams...In Brief. Butterworth Heinemann.
- CHATMAN, A. J. (1989). "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit" *Academy of Management Review*, 14 (3): 333-349.
- ÇETİN, Ö. M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇETİNKAYA, M. (2009). "Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma" *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2): 219-239.
- DAFT, R. L. (2000). Management. 5th Ed. The Dryden Press.
- D'AUNNO, A. T., FOTTLER, D. M., O'CONNOR, J. S. (2000). Motivating, Leading and Negotiating. In: Health Care Management, Organization, Design and Behavior, 4th Edition. Ed.: S. M. Shortell and S. M. Kaluzny, Delmar Publishers. p.:65-105.
- DİNÇER, Ö., FİDAN, Y. (2003). İşletme Yönetimine Giriş. 6. baskı, Eskişehir: Beta Basın Yayınları.
- DOĞAN, S. (2003). Personel Güçlendirme-Empowerment. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- DRUCKER, P. (1993). Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, Çev: Fikret Üçan, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- DRUCKER, P. (2001). The Effective Decision. In: *Harvard Business Review on Decision Making*. Harvard Business School Press.
- DRUCKER, P., MACIARIELLO, J. (2007). Etkin Yöneticinin Seyir Defteri. Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: Optimist Yayınları.

DÜŞÜKCAN, M. (2008). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. İçinde: *Yöneticinin El Kitabı*, Ed.: Tahir AKGEMCİ, Şebnem ASLAN, Muhammet DÜŞÜKCAN, Eğitim Kitabevi ss.:135-197.

EDWARD, J. R. (1991). "Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique" *International Review Industrial and Organizational Psychology* 1991, Vol:6 p.:283-357.

EFİL, İ. (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 5. baskı, Bursa: Vipaş A.Ş.

ERDEM, Y., "Yüksekokul ve Sağlık Meslek Lisesi Mezunu Hemşirelerin Problem Cozme Becerileri", *Yeni Tıp Dergisi*, 2001; **18** (1), 11-13.

ERDOĞAN, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. 1. baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

EREN, E. (1998). Yönetim ve Organizasyon. 4. baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

ERİĞÜÇ, G., AKYÜREK, E. Ç., UĞURLUOĞLU, Ö. (2009). "Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde İdari Birim Yöneticilerinin Yönetimsel Başarı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **11** (1): 77-102.

FRANCO, M. L., BENNET, S., KANFER, R., STUBBLEBINE, P. (2004). "Determinants and Consequences of Health Worker Motivation in Hospitals in Jordan and Georgia" *Social Science & Medicine* **58** (2004): 343-355.

GENÇ, N., (2004). Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Kitabevi.

GERZON, M. (2006). Çatışmalı Ortamlarda Liderlik, Başarılı Liderler Farklılıkları Nasıl Fırsatlara Dönüştürüyor?, Çev: Ahmet Kardam, İstanbul: Bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri.

GOWEN III, R. C., McFADDEN, L. K., HOOBLER, M. J., TALLON, J. W. (2006). "Exploring the Efficacy of Healthcare Quality Practices, Employee Commitment, and Employee Control" *Journal of Operations Management* **24** (2006) 765-778.

GUO, L. K. ( 2003a). "An Assessment Tool For Developing Healthcare Managerial Skills and Roles," *Journal of Healthcare Management*, p.: 367-376. No: 48:6, November/December 2003.

GUO, L. K. (2003b). "A Study of The Skills and Roles of Senior-Level Health Care Managers" *Health Care Manager*, Volume 22:2 ss: 152-158.

GÜL, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi" *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1): 37-56.

HYBELS, S., WEAVER, L. R. (2001). Communicating Effectively, Boston: McGraw Hill.

HUSSEY, D. (1991). 4th Ed. Strategy&Planning. John Wiley&Sons, Ltd, Baffins Lane, Chichester.

JOHNSON, R., REDMOND, D., (1998). The Art of Empowerment. Financial Times Pitman Publishing.

KARAAALP, T. (2007). TSK Asker Hastanelerindeki Yöneticilerin Yönetmel Başarı Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

KATZENBACH, J., SMITH, D. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-Perofrmance Organization. Harvard Business Scholl Press, Boston.

KAVUNCUBAŞI, Ş. (1992). Sağlık Yöneticilerinin Önderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

KAVUNCUBAŞI, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.

KAYE, B. (2000). Career Development: Anywhere, Anyplace. In: *Coaching for Leadership: How The World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*, Ed.: M. Goldsmith, L. Lyons, A. Freas, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

KEOWN, J. A., MARTIN, D. J., PETTY, W. J., SCOTT, F. D. (2004). Financial Management- Principles and Applications. 10. Baskı., Pearson Prentice Hall, New Jersey.

KRAZMIEN, M., BERGER, F. (1997). "The Coaching Paradox" *Int. J Hospitality Management*, **16** (1): 3-10.

KOÇEL, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. Genişletilmiş 12. baskı., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

KUMPUSALO, E., VIRJO, I., MATTILA, K., HALILA, H., (2003) "Managerial Skills of Principal Physicians Assessed by Their Colleagues: A Lesson from Finland", *Journal of Health Care Organization and Management*, **17** (6): 457-462.

KUSHNIR, T., EHRENFELD, M., SHALISH, Y. (2008). "The Effects Of A Coaching Project In Nursing On The Coaches' Training, Motivation, Training Outcomes, And Job Performance: An Experimental Study" *International Journal of Nursing Studies*, 45:837-845.

KÜLÜNK, H. (1999). Yönetim Teorileri Açısından Özel Hastanelerde Yönetim Davranışları, Sosyoloji ve Antropoloji Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Enstitüsü.

LAUVER, K.J. AND KRISTOF-BROWN, A. (2001). "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit" *Journal of Vocational Behavior* **59**, 454-470.

LEGGAT, S. G. (2007). "Effective Healthcare Teams Require Effective Team Members: Defining Teamwork Competencies", *Health Services Research*, p.:7-17.

- LONGEST, B. B., YOUNG, J. G. (2000). Coordination and Communication. In: *Health Care Management-Organization Design and Behavior*, 4th. Ed. Ed.: S. M. Shortell, A. D. Kaluzny, Delmar Thomson Learning Publishing.
- LUKE, D. R., BEGUN, W. J., WALTSON, L. S. (2000). Strategy Making in Health Care Organization. In: *Health Care Management Organization Design and Behavior*, Ed: S. M. Shortell, A. D. Kaluzny, Delmar Thomson Learning, p.:394-431.
- LULOFS, S. R., CAHN, D. D. (2000). Conflict, From Theory to Action, 2nd Ed., Allyn&Bacon.
- LUI, C. W.R., HUI, K. C. L., YIU, S. M., (2007). "Delegation with Supervision", *Information Sciences*, **177** (19), p:4014-4030.
- LYLES, I. R., JOINER, C. (1986). Supervision in Health Care Organizations. Delmar Publishers Inc.
- MACHER, K. (1988). "Empowerment and the Bureaucracy" , *Training Development Journal*, September, p.:41-45.
- MAITLAND, I. (1996). Budgeting for Non-Financial Managers. Pearson Education Limited.
- MANION, J., (1998). From Management to Leadership: Interpersonal Skills For Success in Healthcare. American Hospital Publishers, Chicago.
- MARQIS, L. B., HUSTON, J. C. (1992). Leadership Roles and Management Functions in Nursing, Theory and Application. J. B. Lippincott Company, Philadelphia.
- McGREW, G. A., WILSON, J. M. (1988). Introduction. In: *Decision Making Approaches and Analysis*, Ed. A. G. McGrew, M. J. Wilson, Manchester University Press, p.:1-11.
- METTS, S. (2004). Introduction to Communication Theory. In: *Communication Theories for Everyday Life*, Ed.: J. R. Baldwin, S. D.Perry, M. A. Moffitt, Pearson Education, Inc., Boston.
- MEYER, J. P., ALLEN, J. N. (1991). " A Three Component Conceptualization of Organizational Conception", *Human Resources Management Review*, **1** (1): 61-89.
- MEYER, J. P., PARFYONOVA, N. M. (2010). "Normative Commitment In The Workplace: A Theoretical Analysis And Re-Conceptualization", *Human Resource Management Review* **20**: 283–294.
- MINTZBERG, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers, Inc. California.
- NUPPONEN, R. (1998). "What is Counseling All About- Basics in the Counseling of Health-Related Physical Activity", *Patient Education and Counseling*, **33**:61-67.
- O'MALLEY, M. (2000). Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last. New York: John Wiley&Sons.

ORTH, D. C., WILKINSON, E. H., BENFARI, C. R. (1990). "The Manager's Role as Coach and Mentor" *Journal of Nursing Administration*, **20** (9): 11-15.

ÖĞÜLMÜŞ, S. (2001). Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi. Ankara: Nobel Dağıtım.

ÖZALP, İ. (1998). İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **14** (1-2), 1-16.

ÖZSALMALI, A. Y. "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik" *Sosyal Bilimler Dergisi*, 137-146 Erişim Tarihi: 25.03.2011  
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13.pdf>

PEHLİVAN, İ. (2000). İş Yaşamında Stres. Ankara: Pegem Yayıncılık.

PEKER, Ö. ve AYTÜRK, N. (2002). Yönetim Becerileri. 2. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi.

PHILIPS, R. L., ve McCONNELL, C. R. (2005). The Effective Corrections Manager-Correctional Supervision For The Future, 2nd Ed. Jones and Bartlett Publishers, Sudbury.

PILLAY, R. (2008). "Managerial Competencies of Hospital Managers in South Africa: A Survey of Managers in The Public and Private Sectors" *Human Resources for Health*, **6** (4).

PILLAY, R. (2010). "The Skills Gap in Hospital Management: A Comparative Analysis of Hospital Managers in the Public and Private Sectors in South Africa" *Journal of Health Management*, **12** (1): 1-18.

POLZER, T. J., NEALE, A. M. (2000). Conflict Management and Negotiation. In: *Health Care Management-Organization Design and Behavior*, 4th. Ed. Ed.: S. M. Shortell, A. D. Kaluzny, Delmar Thomson Learning Publishing.

RAHIM, M. A. (2001). Managing Conflict in Organizations. 3rd Ed, Quorum Books, 88 Post Road West.

ROSS, A. F. vd. (2002). Leadership For The Future: Core Competencies in Healthcare, Health Administration Press, Chicago.

ROWSHAN, A. (1998). Stres Yönetimi- Hayatınızın Sorumluluğunu Almak İçin Stresi Nasıl Yönetebilirsiniz? 2. Baskı, Çev: Şahin Cüceloğlu, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

SEAWARD, L. B. (2006). Managing Stress-Principles and Strategies for Health and Well-Being, 5th Ed., Jones and Bartlett Publishers.

SEKIGUCHI, T. (2004). "Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature" *Osaka Keidai Ronshu* **54** (6): 179-196.

SHORTELL, S. M. ve KALUZYNY, A. D. (1997). Organization Theory and Health Services Management. *Essentials of Health Care Management*. p.: 3-33. Delmar Publishers, New York.

SHORTELL, S. M. ve KALUZNY, A. D. (2000). Health Care Management Organization Design and Behavior, 4th Ed. Delmar Publishers, New York.

SICOTTE, C., PINEAULT, R., LAMBERT, J. (1993). Medical Interdependence as a Determinant of Use of Clinical Resources. *Health Services Research*, **28** (5): 599-609.

SMITH, J. (1998). Daha İyi Nasıl.... Zaman Yönetimi, Çev.: Ali Çimen, Ankara: Timaş Yayınları.

SPERRY, L. (2003). Becoming An Effective Health Care Manager: The Essential Skills of Leadership. Health Professions Press, Baltimore.

SPORTSMAN, S., HAMILTON, P. (2007). "Conflict Management Styles in the Health Professions" *Journal of Professional Nursing*, **23** (3): 157-166.

SULLIVAN, T. D. (2006). Leadership Competencies for Clinical Managers. In: *The Renaissance of Transformational Leadership*, Ed.: Anne M. Barker, Dori Taylar Sullivan, Michael J. Emery, Janes and Bartlett Publishers.

SUPIC, T. Z., BJEGOVIC, V., MARINKOVIC, J., MILICEVIC, S. M., VASIC, V. (2010). "Hospital Management Training and Improvement in Managerial Skills: Serbian Experience" *Health Policy*, **96** (2010):80-89.

ŞAHİN, H., ERİĞÜÇ, G. (2000). "Hastane Yöneticilerinin Yönetmel Stres Kaynakları Belirtileri ve Başa Çıkma Yöntemleri" *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **5** (2):21-54.

ŞAHİN, A. (2008). Hastane Yöneticilerinin Yönetici İşlevlerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İl Merkezi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

ŞİMŞEK, S. (2006). Hastane Yöneticilerinin Problem Çözme ve Karar Verme Becerilerinin Değerlendirilmesi: Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

ŞİMŞEK, Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TAŞDEMİR, S. (2005). Sağlık Bakanlığı'nın Sağlık Enformasyon Sistemi Projeleri ile Ankara'daki Sağlık Bakanlığı Hastanelerindeki Mevcut Bilgisayar Sistemleri Entegrasyonunun Değerlendirilmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

TAK, J. (2010). "Relationships Between Various Person-environment Fit Types and Employee Withdrawal Behavior: A Longitudinal Study" *Journal of Vocational Behavior*, Article in Press.

TENGİLİMOĞLU, D., IŞIK, O. ve AKBOLAT, M., (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. 2. Baskı. Ankara: Nobel Kitabevi.

THOMSON, B. L. (2002). Yeni Yöneticinin El Kitabı- Yönetim Fonksiyonları. Çev: Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları.

THOMSETT, C. M. (1997). Bütçeleme ve Tahmin. Çev: Ezgi Sungur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

TUNCER, D., AYHAN, Y. D., VAROĞLU, D. (2008). Genel İşletmecilik Bilgileri. Ankara: Siyasal Kitabevi.

UĞURLUOĞLU, Ö., DEMİRKASIMOĞLU, E. (2010). “Ankara’da Bir Kamu Hastanesinde Çalışan Yöneticilerin Stratejik Düşünme ve Karar Verme Becerilerinin Değerlendirilmesi” *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9 (1): 67-75.

WALLICK, W. (2002). “Healthcare Managers’ Roles, Competencies and Outputs in Organizational Performance Improvement” *Journal of Healthcare Management*, Nov/Dec 2002:47.

WELLS, S. (1998). Choosing The Future: The power of Strategic Thinking. Boston: Butterworth-Heinemann.

WHETTEN, D., CAMERON, K., WOODS, M. (2000). Developing Management Skills for Europe. 2nd ed. Pearson Education Limited, Essex.

WHETTEN, D., and CAMERON, K., (2002). Developing Management Skills. (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey.

WILMOT, W., ve HOCKER, J. (2001). Interpersonal Conflict. 6th. Ed. Boston: McGraw-Hill.

YAVUZ, Ş. (2009). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

YILMAZ, F., ÖZTÜRK, H. (2008). “Yönetici Hemşirelerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenleri ve Çatışmalarda Çözüm Yaklaşımları” *Sağlık İdarecileri Derneği Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi-Uluslararası Katılımlı- Bildiriler Kitabı*, s:381-388.

YUKL, G. (2002). Leadership in Organizations. (5th ed.). Prentice Hall.

## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Bu Anket “Ankara İl Merkezindeki Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Hastanelerdeki Hastane Yöneticilerinin Problem Çözme ve Karar Verme Davranışlarının Değerlendirilmesi” konulu yüksek lisans tezi kapsamında uygulanmaktadır. Anket formunu doldurmanız araştırmaya büyük katkılar sağlayacaktır. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Yoğun işleriniz arasında zaman ayırıp anketi doldurduğunuz ve önemli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Şükrü Anıl TOYGAR  
Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi  
e-mail: aniltoygara@hotmail.com

### BÖLÜM 1- SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız?.....
2. Cinsiyetiniz?  
☐ Kadın ☐ Erkek
3. Medeni Durumunuz?  
☐ Evli ☐ Bekar ☐ Diğer
4. Öğrenim Düzeyiniz?  
☐ Lise  
☐ Önlisans  
☐ Lisans  
☐ Yüksek Lisans  
☐ Doktora/ Tıpta Uzmanlık
5. Öğrenim Gördüğünüz Lisans Alanınız?  
☐ Ebelik/ Hemşirelik  
☐ Sağlık İdaresi  
☐ Tıp Fakültesi  
☐ İdari Bilimler (İktisat, İşletme, Kamu Yönetimi vd.)  
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
6. Öğrenim Gördüğünüz Lisansüstü/Tıpta Uzmanlık Eğitim Programı?  
☐ Tıpta Uzmanlık  
☐ Ebelik/Hemşirelik  
☐ Sağlık İdaresi  
☐ İdari Bilimler (İktisat, İşletme, Kamu Yönetimi vd.)  
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

7. İdari göreviniz nedir?
  - ☐ Başhekim
  - ☐ Başhekim Yardımcısı
  - ☐ Hastane Müdürü
  - ☐ Hastane Müdür Yardımcısı
  - ☐ Başhemşire
  - ☐ Başhemşire Yardımcısı
8. Toplam çalışma süreniz (yıl olarak).....
9. Yönetici olarak çalışma süreniz ( yıl olarak).....
10. Görevinizi yerine getirirken size bağlı olarak çalışan personel sayısı kaçtır?  
.....
11. Size bağlı olarak çalışan personelin öğrenim düzeyi ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi en uygundur ?
  - ☐ Lise ve dengi okul mezunları çoğunluktadır.
  - ☐ Ön lisans/Lisans mezunu olanlar çoğunluktadır.
  - ☐ Lisansüstü mezunu olanlar çoğunluktadır.
12. Görevinizi yerine getirirken kaç yöneticiye karşı sorumlusunuz?
  - ☐ 1 yöneticiye.
  - ☐ 2 yöneticiye
  - ☐ 3 ve daha fazla yöneticiye
13. Günlük işlemlerinizi ilgili karar almak zorunda kaldığınızda, aşağıda sıralanan durumlardan hangisi sizin için en uygundur?
  - ☐ Hiç bir zaman tekbaşına karar almam.
  - ☐ Nadiren tek başıma karar alırım.
  - ☐ Kararsızım.
  - ☐ Sıklıkla tek başıma karar alırım.
  - ☐ Her zaman tek başıma karar alırım.
14. Günlük kararlarınızda siyasi gelişmelerden ne ölçüde etkilenirsiniz?
  - ☐ Hiç etkilenmem.
  - ☐ Nadiren etkilenirim.
  - ☐ Kararsızım.
  - ☐ Sıklıkla etkilenirim.
  - ☐ Çok etkilenirim.
15. Günlük kararlarınızda Hastane Bilgi Sisteminden ne ölçüde faydalanırsınız?
  - ☐ Hiç faydalanmam.
  - ☐ Nadiren faydalanırım.
  - ☐ Kararsızım.
  - ☐ Sıklıkla faydalanırım.
  - ☐ Çok faydalanırım.
16. Günlük kararlarınızda kurum bütçesinde meydana gelen değişimlerden ne ölçüde etkilenirsiniz?
  - ☐ Hiç etkilenmem.
  - ☐ Nadiren etkilenirim.
  - ☐ Kararsızım.
  - ☐ Sıklıkla etkilenirim.
  - ☐ Çok etkilenirim.

## BÖLÜM 2: KARAR VERME, PROBLEM ÇÖZME VE DİĞER YÖNETSEL BECERİLER

| S. No | İFADELER                                                                                                                                                             | Hiçbir Zaman | Bazen | Sık Sık | Daima |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|-------|
| 1.    | İstediğim şeyi yapmaları için bana bağlı olarak çalışanları zorlamaktan ziyade onları ikna etmeye ve etkilemeye çalışırım.                                           | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 2.    | Bana bağlı olarak çalışanların ilgi duyacakları ve isteyerek çalışacakları şekilde iş paylaşımı yaparım.                                                             | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 3.    | Çalışanların yetenek ve kabiliyetleri ile iş gereklerini uyumlaştırmaya gayret sarf ederim.                                                                          | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 4.    | Çalışanları, farklı beklenti ve istekleri olduğunu bilerek, bireysel ödüllendirmeye ve geri bildirim sağlamaya çalışırım.                                            | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 5.    | İş iyi bir şekilde yapıldığı zaman acil olumlu geri bildirim sağlarım veya işin iyi bir şekilde yapıldığını çalışanlara gösterecek olan diğer yöntemleri kullanırım. | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 6.    | Kişisel ihtiyaçlarımın çoğunun şimdiki işimde karşılandığını düşünüyorum.                                                                                            | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 7.    | Başka bir sağlık kurumunda çalışsaydım şimdiki kadar tatmin olamayacağımı düşünürdüm.                                                                                | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 8.    | Şimdiki işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya ve tüm enerjimi vermeye çalışırım.                                                                                 | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 9.    | Duygusal olarak şimdiki işimi bırakmak bana çok zor gelir.                                                                                                           | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 10.   | Diğer sağlık kurumları, benim kurumum ile karşılaştırılmaz bile.                                                                                                     | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 11.   | Ekip performansını etkileyecek olan kararlara ekibimin katkı sağlamasına imkan veririm.                                                                              | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 12.   | Ekip üyelerine güvendiğimi imalı bir şekilde göstermeye gayret sarf ederim.                                                                                          | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 13.   | Yüksek seviyede ekip performansı ve çıktı standartları belirlerim.                                                                                                   | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 14.   | Ekibe ve ekip gelişimine değer veren bir kültür oluşturmaya gayret sarf ederim.                                                                                      | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 15.   | Ekibimizin başaracakları şeyler konusunda çok açık vizyon ve kısa dönemli hedefler hazırlarım.                                                                       | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 16.   | Yalnızca benim yapmam gereken işleri yapar ve diğer işleri başkalarına devretmeye çalışırım.                                                                         | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 17.   | Amirim tarafından iyi yetki devri yapan bir kişi olarak kabul edilirim.                                                                                              | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 18.   | Çalışanların tüm potansiyellerinin gelişmesine yardımcı olacağı düşüncesiyle yetki devrederim.                                                                       | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 19.   | Sorumluluğu devrettiğim zaman, çalışanların, görevi uygun bir şekilde yerine getirmek için tam yetkiye sahip olduğundan emin olmak isterim.                          | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 20.   | Çalışanlara yetki devrini artırıp artırmadığımı görmek için her 3-6 ayda bir işimi gözden geçiririm.                                                                 | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 21.   | Göze bakma, baş sallama, gülümseme, kahkaha atma, tekrar etme ve öne doğru eğilme gibi yöntemleri kullanarak “etkili bir dinleyici” olabilmeye gayret sarf ederim.   | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 22.   | Eğer çalışanlar mesajımı anlamamışlar ise, bu benim etkili iletişim kurmadığım anlamına gelir.                                                                       | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 23.   | Bana bağlı olarak çalışanlar kötü haberlerin (problem, hata, gecikme vb.) yanı sıra iyi haberleri de bana söylerler.                                                 | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 24.   | Raporları açık, kısa, ikna edici ve iyi dizayn edilmiş bir şekilde hazırlarım.                                                                                       | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 25.   | Konuşma yaparken, beni dinleyen bütün dinleyici kesimiyle göz göze etkileşim kurarım.                                                                                | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 26.   | Bir çatışmayı çözme girişiminde, anlaşmayı sağlayacak ortak zeminleri bulmaya çalışırım.                                                                             | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 27.   | Bir çatışma olduğu zaman, her iki tarafın çıkarlarını netleştirmeye ve anlaşmazlığı ortadan kaldıracak bir gündem yaratmaya çalışırım.                               | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 28.   | Kişisellikten ziyade problemlere odaklı tartışmayı sürdürmeye çalışırım.                                                                                             | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 29.   | Her iki tarafı olası çözümler üretmeye ve herkesin çıkarlarını söylemelerini desteklerim.                                                                            | 1            | 2     | 3       | 4     |

| S. No | İFADELER                                                                                                                                          | Hiçbir Zaman | Bazen | Sık Sık | Daima |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|-------|
| 30.   | En iyi çözüm konusunda anlaşmaya varmaları için her iki tarafa yardım ederim.                                                                     | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 31.   | Bana göre yönetici olmak çalışanlara liderlik etmek anlamına gelmektedir.                                                                         | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 32.   | Çalışanlarla performans planlarını gözden geçirir ve ihtiyaç varsa onlara liderlik ederim.                                                        | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 33.   | Hedeflere ulaşmada çalışanların kabiliyetlerine güvendiğimi göstermek için, liderlik göstererek, olumlu bir davranış göstererek iletişim kurarım. | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 34.   | Liderlik ederken mevcut performans ve potansiyel başarı üzerinde odaklanırım.                                                                     | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 35.   | Amirlerim beni etkili bir lider olarak görürler.                                                                                                  | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 36.   | Görüşmelerim boyunca kişileri öncelikle rahatlatır ve bu rahatlıklarını devam ettirmeye gayret ederek arkadaşça davranırım.                       | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 37.   | Görüşmelere, gündem veya ilgilerim doğrultusunda doğrudan ve spesifik bir şekilde başlarım.                                                       | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 38.   | Saygı, çıkar ve düşüncelerimi ifade edebilmek için aktif olarak dinlemeye, göz göze etkileşimi ve olumlu vücut dilini kullanmaya çalışırım.       | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 39.   | Bireylerin katılımına bağlı olarak, tavsiyelerimin başarı ve sonuçlarını inceler ve onların tam katılımlarını desteklerim.                        | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 40.   | Kendi açımdan olası bir yanlış anlamadan kaçınmak için, durum hakkındaki kendi algılarımı ve düşüncelerimi bireyle kontrol ederim.                | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 41.   | Hobi ve ilgilerimi devam ettirerek kişisel ve profesyonel hayatım arasında bir dengeyi sağlarım.                                                  | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 42.   | İş hayatımı öyle bir düzenlerim ki iş hayatım kişisel hayatımı etkilemez.                                                                         | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 43.   | Yetenek ve kabiliyetlerimin çok büyük bir bölümünü uygularım.                                                                                     | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 44.   | Kendi değerlerimle kurumumun temel değerleri birbiriyle uyudur.                                                                                   | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 45.   | Kendim, işim, ailem ve kurumum arasında iyi bir uyum vardır.                                                                                      | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 46.   | Baskı altında olsam bile mantıklı bir şekilde sakin davrandığımı ve konuya odaklandığımı hissederim.                                              | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 47.   | Her defasında sadece yapabileceğim kadar görevi üzerime alırım.                                                                                   | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 48.   | Dikkati dağıtma (mindfulness) ve derin nefes alma gibi kolay uygulanabilecek çoğu stres azaltıcı teknikleri bilir ve uygulardım.                  | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 49.   | İş yükümde önceliklendirme yaparak görevlerimi yürütürüm.                                                                                         | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 50.   | Çoğu zaman iş yükümle başa çıkabildiğimi söyleyebilirim.                                                                                          | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 51.   | Verdiğim kararların iyi olduğundan emin olmak için çok aşamalı problem çözme ve karar verme modelini kullanırım.                                  | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 52.   | Bütün ilgili bireylerle kendi stratejimi tartışırım.                                                                                              | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 53.   | Bütün kararlarımı geciktirmeden zamanında yaparım ve uygulandığından emin olurum.                                                                 | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 54.   | Kararlarımın olan desteği artırmak için örgüt kültürü bilgimi kullanırım.                                                                         | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 55.   | Kararlarımın etkileyeceği ve kararlarımı takip edecek olan eylem ve reaksiyonları göz önünde bulundururum.                                        | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 56.   | Tahminleri ve planlı çıktıları (outcome) düşünürken bütün ihtimalleri göz önüne alırım.                                                           | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 57.   | Net bir şekilde kararlarımı açıklar ve kararlarım konusundaki geri bildirimleri almak isterim.                                                    | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 58.   | Üstlerim beni “stratejik düşünür” olarak tanımlarlar.                                                                                             | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 59.   | Süreci kontrol etmek için izleme sistemini uygulamaya koyarım.                                                                                    | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 60.   | Problem çözme ve karar verme süreci boyunca kararlarımın olan desteği artırmak için çaba harcarım.                                                | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 61.   | Amaçlanan eylemlerin uygulanabilirliğini test etmek ve tahminleri iyileştirmek için farklı senaryoları kullanırım.                                | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 62.   | En iyi olası karara ulaşmak için, ekibimin farklı görüşlerini belirtmelerini teşvik ederim.                                                       | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 63.   | Problem çözme ve karar vermeden önce, bütün ilgili tarafların katkısını ortaya koyabilmeleri için onlara danışırım.                               | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 64.   | Önemli faktörlerin önceliklendirilmesinde 80/20 kuralını (çabanın %20’si, sonucun %80’ine katkı sağlar) kullanırım.                               | 1            | 2     | 3       | 4     |

| S. No | İFADELER                                                                                                                             | Hiçbir Zaman | Bazen | Sık Sık | Daima |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|-------|
| 65.   | Kendi eylemlerimizde olduğu gibi rakiplerimizin eylemleri konusunda da SWOT analizi yaparım.                                         | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 66.   | Bütün stratejik kararlarımı desteklemede çok güçlü bir vaka geliştiririm.                                                            | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 67.   | Karar verirken analitik yöntemlerle yaratıcı yaklaşımları bir arada kullanırım.                                                      | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 68.   | Problem çözüme ve karar vermeden önce verebileceğim karar tipini göz önünde bulundururum.                                            | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 69.   | Bir problem çözüme ve karar vermeden önce yeterli gerekli bilgiye sahip olduğumdan emin olmak isterim.                               | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 70.   | Ekibimin bir strateji dahilinde eylemlerini yaptığından emin olmak için onları sürekli kontrol ederim.                               | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 71.   | Benim kendi stratejimin diğer yönetici arkadaşların stratejileri ile uyumlu olması önemlidir.                                        | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 72.   | Verilmesi zorunlu olan kararların verilmesini geciktirmekten kaçınırım.                                                              | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 73.   | Problem çözüme ve karar vermede önsezilerin önemini bilir ve analitik yöntemler yeterli olmadığı zamanlarda önsezilerimi kullanırım. | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 74.   | Maliyet-etkili bir tarzda problem çözüme ve karar vermeye gayret sarf ederim                                                         | 1            | 2     | 3       | 4     |
| 75.   | Problem çözüme ve karar vermeden önce benim ve başkalarının önemli değerlerini göz önünde bulundururum.                              | 1            | 2     | 3       | 4     |

## Ek 2 İzin Yazısı

T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Sayı : B.10.0.THG.0.10.00.02-251-19-47194  
Konu : Araştırma İzni

10.12.2009

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ  
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLİĞİ BÖLÜMÜ

- İlgi: a)25.11.2009 tarih ve B.30.ANK.0.42.28.02.280 sayılı yazınız.  
b)04.12.2009 tarih ve 46426 sayılı yazınız.  
c)07.12.2009 tarih ve B.30.ANK.0.42.28.02.285 sayılı yazınız.

Anabilim Dalınız tezli yüksek lisans programı öğrencisi Şükrü Anıl TOYGAR'ın "Ankara İl Merkezindeki Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Hastanelerdeki Hastane Yöneticilerinin (Başhekim, Hastane Müdürü, Başhekimşire ve Yardımcıları) Problem Çözme ve Karar Verme Davranışlarının Değerlendirilmesi" konulu tezinin anket uygulamasını Bakanlığımıza bağlı Ankara İl merkezindeki Devlet Hastanelerinde yapması konusunda gerekli iznin verilmesi talep edilen ilgi (c) de kayıtlı yazınız incelenmiştir.

Yapılacak çalışmanın sonucundan bir suretinin Bakanlığımıza gönderilmesi ve Bakanlığımızın bilgisi dışında ilanı edilmemesi kaydıyla Genel Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gerçeğini rica ederim.

Uzm.Dr. Orhan KOÇ  
Bakan  
Genel Müdür Yardımcısı V

Mithatpaşa Cad. No:3 (B) Blok 2.Kat Sıhhiye/ANKARA  
Tel: (0312) 585 15 86 Faks: 0 312 585-15 85 / 0 312 585 15 66 Not : Cevabi yazılarınızda yazımın tarih ve sayısı ile dosya numaralarını belirtiniz.

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **I. Bireysel Bilgiler**

Adı: Şükrü Anıl

Soyadı: TOYGAR

Doğum yeri ve tarihi: Ankara 24.11.1980

Uyruğu: T.C.

Medeni durumu: Bekar

Askerlik durumu: Yaptı

İletişim adresi ve telefonu: Selçuk Üniversitesi Alaeddin Keykubat Yerleşkesi Sağlık Bilimleri Fakültesi SELÇUKLU/KONYA 0 332 241 35 30

### **II. Eğitim**

Lisans: Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Y.O. 1998- 2004

(1998-1999 İngilizce Hazırlık)

Y. Lisans: Ankara Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi 2008-2011

Yabancı dil: İngilizce

### **III. Ünvanlar**

Araştırma Görevlisi- Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi 15.02.2010-...

### **IV. Mesleki Deneyimi**

TSK Sağlık Komutanlığı Personel İşlem Subayı 2004 - 2005

Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Başhekimlik Gece İdaresi, Şef Yardımcısı, Şef, 2006– 2006

Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Başhekimlik Gece İdaresi, Şef, 2006 – 2010

Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, Araştırma Görevlisi, 2010 - .....

### **V. Üye Olduğu Bilimsel Kuruluşlar**

Sağlık İdarecileri Derneği 2008-...

Sağlık Ekonomisi ve Politikası Derneği 2011-...

### **VI. Bilimsel İlgi Alanları**

*Uluslar arası Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiriler*

KÖKTAŞ, A. M., AKYÜREK, Ç. E., TOYGAR, Ş. A. “Türkiye’de Hane Halkı Sağlık Harcamalarının Analizi”, 8. Uluslar arası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. 28-31 Ekim 2010, İstanbul, TÜRKİYE

AKYÜREK, Ç. E., TOYGAR, Ş. A., ERİŞ, H., TOP, M. “ Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri’nde Çalışan İşçilerin Sağlık ve Güvenlik Durumlarının Yönetimsel Açından Yansımaları”, ”, 8. Uluslar arası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. 28-31 Ekim 2010, İstanbul, TÜRKİYE

ÖZATA, M., TOYGAR, Ş. A., YORULMAZ, M. “An Analysis of the Use of 112 Emergency Ambulance Service in the City of Konya”, Sixth International Conference on Health Care Systems, 20-22 Ekim 2010, Gaziantep, TÜRKİYE.  
*Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler*

AKYÜREK, Ç.E., KÖKTAŞ, A. M., TOYGAR, Ş. A.(2010). “ Hastanelerde Sözleşmeli Personel İstihdamında Yaşanan Değişiklikler” *Sosyal Güvenlik Dergisi*, Sayı 69 ss: 89-95.

## VII. Diğer Bilgiler

*İştirak Edilen Kurs,Seminer, Konferans vs..*

“**Yeni İlaçlar: Sağlığa ve Ekonomiye Katkıları**”, Konferans, Prof.Dr.Frank LICHTENBERG, Columbia University

“**ABD’de Sağlık Hizmetlerinin Kalitesi: Uygulama ve Gelecek**”, Konferans, Prof. Dr. Joseph D. Restuccia, Boston University

“**Devlet Planlama Teşkilatı’nın Devlet Örgütlenmesi İçerisindeki Yeri, Temel İşleyişi, İşlevleri ve Sağlıklı İlişkisi**”, Konferans, Muharrem VARLIK, DPT Uzmanı

“**Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri’nde Bütçe Uygulamaları**”, Konferans, Murat KARAAĞAÇ, Hacettepe Üniversitesi Bütçe Şube Müdürü

“**1. Ulusal Üreme Sağlığı ve AIDS Eğitim Programı**”, Eğitim Programı, AIDS’le Savaşım Derneği

“**Temel Kalite Kavramları ve Kurum Kültürü**”, Eğitim Programı, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü ve Hacettepe Üniversitesi İşbirliği ile

“**Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon, Performans Yönetimi Kongresi**” Sağlık Bakanlığı ve KAV işbirliği ile

“**e-Devlet Teknoloji Günü**”, Sun Microsystems

“**Sağlığa Erişimde Sivil Toplum ve Harcama Politikaları**”, Konferans, Sağlığa Erişim Derneği

“**Sağlık Kurumlarında Güvenlik Hizmetleri**”, Konferans, Turgut DEMİR, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Destek Hizmetleri Müdür Yardımcısı

“**1. Kamu Kalite Semineri**”, Kamu Kalite Platformu

“**Participant Observation in Health Research,Taking Policy Ethnography Abroad: Methodological Challenges in a Field Study of Thailand's Universal Coverage Health Reforms**” Prof.Dr. David HUGHES, Swansea University

“**Public involvement policies in the UK: consumers vs citizens**”, Prof.Dr. David HUGHES, Swansea University

“**Policy Divergence in the British NHS: The Contrasting Cases of England and Wales**”, Prof.Dr. David HUGHES, Swansea University