

## ÖZEL HASTANELERDE YÖNETİMİN PROFESYONELLEŞMESİNİN, KURUMSALLAŞMA SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

İlkem ŞAHMAN\*

Dilaver TENGİLİMOĞLU\*\*

Oğuz IŞIK\*\*\*

### Öz:

Günümüzde özel hastanelerin sayısı ve aralarındaki rekabet gittikçe artmaktadır. Buna bağlı olarak özel hastanelerin, nasıl ve kimler tarafından yönetileceği sorusu da sıkça gündeme gelmektedir. Bunun yanında, kurumsallaşma, özel hastanelerde en alt düzeyden, en üste kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, işletmenin kimliğini yansıtan, değerlerin, kuralların, standartların uygulanması tartışılmaz olmuştur. Kurumsallaşma sayesinde, özel hastanenin çevresi tarafından kabul edilmesi, özel hastanenin diğerleri arasından ayırt edilebilmesi ve hastanenin bir kimlik kazanması söz konusu olmaktadır. Kurumsallaşma sürecini yönlendirecek, işletmeye bu ruhu benimsetebilecek, profesyonel yöneticilere ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır.

Bu çalışmada, özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin, kurumsallaşma süreci üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma evrenini özel hastanede çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Veriler anket yoluyla, yüz yüze görüşülerek ve posta yoluyla toplanmıştır. Araştırmaya 145 özel hastane yöneticisi katılmıştır.

Araştırma sonucunda özel hastane yöneticilerinin, yönetimde profesyonel kadrolarla çalışmanın gerektiğine inandıkları bu konuda da önemli adım attıkları sonucuna varılmıştır. Bir diğer önemli sonuç da yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Özel hastane, profesyonelleşme, kurumsallaşma, yönetim, yönetici.

---

\* Uzman, Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavir, ilksah3@hotmail.com

\*\* Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, dilaver.tengilimoglu@gmail.com

\*\*\* Öğr.Gör., Sakarya Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, oguz.isik@gmail.com

## A FIELD STUDY RELATED TO DETERMINE THE EFFECT OF PROFESSIONALISM OF PRIVATE HOSPITAL MANAGEMENT ON INSTITUTIONALIZATION PROCESS

### **Abstract:**

*Nowadays, the number of private hospitals and the rivalry between them are gradually increasing. Whereupon, the question of management of private hospitals by whom and how is coming up to our agenda frequently. Furthermore, institutionalization, that is to say the practice of values, rules and standards reflecting the identity of the enterprise adopted by whole staff from low level to high level have become indisputable. Thanks to institutionalization, the appropriation of private hospitals by the business environment, the discrimination of it from the other hospitals and the identification of it has been possible. The need of professional managers who direct the process of institutionalization and adopt the enterprise this mood is increasing day by day.*

*This study aims to investigate the effect of professionalism of management in private hospitals on institutionalization process. The population of study was comprised of managers that working in private hospitals. Data are collected with questionnaires that face-to-face interviews, and mails. 145 managers of private hospitals were participated to this study.*

*As a result of research, it is concluded that the managers of private hospitals took crucial steps forward at this issue of necessity of working with professional staff. Other important result is that the effect of professionalism of management on institutionalization is positive.*

**Keywords:** Private hospital, professionalism, institutionalization, management, manager

### **GİRİŞ**

Günümüz özel hastane yönetim anlayışında, patron-yönetici kavramları birbirinden ciddi şekilde ayrılmaya başlamıştır. Kurucu ya da patronun, yönetsel alanda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi gibi nedenler, özel hastanelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi ve hastanelerin kurumsallaşma ihtiyacını doğurmuştur.

Son yıllarda yasal, teknolojik, bilimsel gelişmelerin de etkisiyle, rekabet sağlık hizmetlerinin sunulduğu, özel hastaneler arasında önemli boyutlara ulaşmıştır. Hastaneler arasında rekabette hem hastaların hem de nitelikli iş gücünün hastaneyi tercih etmesinde kurumsallaşma ön plana çıkmıştır.

### **1) PROFESYONEL VE PROFESYONELLEŞME**

Toplumda bir görevi, bir mesleği düzenli ve en az hata ile sürdüren kişiye profesyonel denilir. Bir etkinliği çok yetkin biçimde uygulamak ya da herhangi bir

işlemi, bir sporu en mükemmel biçimde yapmak profesyonellere özgündür. Eğitimi ve deneyimiyle işini gerçekleştirerek karşılığında hak ettiği maddi kazancı sağlayabilen de profesyoneldir. “Bir işin profesyoneli olmak”, onu “en ince ayrıntılarına kadar kavramış olmayı” ve “uygulayabilmeyi” gerektirir. Profesyonelliğin en önemli ölçütü; işinin gereklerini en mükemmel haliyle gerçekleştirebilmektir. İşin ve konunun püf noktaları, çıkar ve çıkmazları profesyonelce bilinir ve kollarır (Gökçora, 2006).

Profesyoneller belirli alanlarda uzmandırlar ve bu uzmanlıkları, işletmelerin değişen çevreye uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır (Ruekert, vd., 1985:16).

Profesyonelleşme, bilgi ve beceri düzeyinin artması, çalışma yaşamına yönelik düzenlemelerin objektif standartlar temelinde oluşturulmaya başlanması ve buna dayanarak lisans, sertifika sisteminin yerleşmesi, hizmet sektörünün genişlemesi, profesyonelleşme sürecini yaratan nedenlerden bazılarıdır (Karasu, 2001: 30).

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir (Kostova, 1999:312).

### **A) Hastane Yönetiminde Profesyonelleşmenin Önemi**

Sağlık sektörü gelişmekte olan ülkelerde milyarlarca dolarlık bir yatırım alanıdır. Ancak bu alanda yönetici olarak görevlendirilen insanlar başarılı olabilmek için çok az eğitilmektedir. Bu gerçeğin farkına varılıncaya dek yatırımcıların bu sektöre yatırmış oldukları milyarlarca dolar ve ilave olarak ülkelerin dev yatırımları, beklenen sonuçları vermemektedir. Sağlık sektöründeki yöneticilerin rolü maalesef bir cerrah, bir laboratuvar uzmanı veya bir klinik hemşirelerinin rolleri kadar dikkate alınmamıştır (Akwahle, 2006:1).

Hastane yöneticiliğinin oturmuş bir meslek olma macerası son 70 yıla dayanmaktadır. Bu macera dünyanın hiçbir ülkesinde bitmiş değildir ve hararetli tartışmalar sürmektedir. Bir hastanenin bugün için uygun şekilde yönetilmesinde öne çıkarılması gereken konular arasında öncelikle, mesleği ve unvanı ne olursa olsun hastane yöneticisi olan herkesin, hastane yönetimi konusunda, şu ya da bu şekilde bir eğitim alması zorunluluğudur. Hastane yönetimi karmaşık bir iştir ve bu konuda mesleki bir eğitim almadan bunu yapmak zordur (Kızmaz, 2006). Bu düşünceler çerçevesinde düşünüldüğünde, hastane yönetimi ve yöneticisi kavramlarının önemi ortaya çıkmakta ve bu kavramların çağın gereklerine ayak uydurması gerektiği, hastane yöneticilerinin de profesyonelleşmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Profesyonel yöneticilik ve liderlik hastane yönetiminin geleceği açısından belirleyici faktörlerdir. Yönetmek ve liderlik kavramları arasındaki karmaşa bir problem olmuştur. Genellikle birbirinin yerlerine kullanılmışlardır. Yönetici gemiyi yöneten, dümende olandır ve doğru rotada, kazasız gemiyi amacına, varacağı yere

ulaştıran kişidir. Liderlik ise bir özellikler bütünü olup, profesyonel yönetici özelliklerini tamamlayan önemli bir parçadır. Başarılı, profesyonel bir hastane yöneticisinde, sorunlarla etkin mücadele yeteneği, herkesin ihtiyacını, şikayetini dinleme, ilgililik, sosyal sorumluluk, vaatlerinde tutarlılık, pozitif yaklaşım, kişisel yönetim, kendine güven, stres ve kişisel duygularla başa çıkabilme, sürekli gelişime inanma, düzenli bilgi birikimi ve deneyim, karar almada isabet ve hızlı düşünebilme, pratiklik, gibi daha pek çok özelliğin bir arada olması gerekir (Whiteley, 1996:61).

### **B) Özel Hastane Yönetiminin Profesyonelleşmesi Önündeki Engeller**

Hastaneler çeşitli mesleklerden profesyonellerin bulunduğu örgütler olduğundan, hastanelerin yönetimi bu nedenle zordur.

Sermayedar-girişimci ve profesyonel yönetici arasındaki anlaşmazlıklar profesyonelleşme önündeki engellerden biridir. Patron-yönetici anlayışının hüküm sürdüğü hastanelerde daima bu sorun yaşanmaktadır. Hastane onundur ve o söz sahibidir. Bu aslında uzaktan bakıldığında doğru bir mantıktır, ancak Türkiye de hastane sahipleri sadece doktorlar, ya da ihtisas sahibi kişiler değildir. Yönetim kurulu üyelerinin içinde ev hanımları, marangozlar, mühendisler, eczacılar, lise mezunları, ilkokul mezunları her çeşit meslekten, iş dalından ve eğitim düzeyinden insan bulunmaktadır. Bu da yönetimde sorun yaratabilecek bir durum teşkil etmektedir.

Hastane yöneticiliği görevi, profesyonel yöneticilik eğitimi almamış kişilerce, asıl mesleğinin yanında ek bir iş olarak yürütülmektedir. Ayrıca, hastane yöneticiliği büyük oranda doktorlar ve hemşirelerce yürütülmektedir. Bu durum, A.B.D'nin 1910'lu yıllarına benzemektedir. A.B.D'lerinde, 1930'lardan sonra doktor ve hemşireler görevlerini profesyonel sağlık yönetimi eğitimi almış kişilere hızla devretmişlerdir (Toker, 2000: 430).

Profesyonelleşmenin önündeki bir diğer engel de, aile işletmesi şeklinde kurulmuş, özel hastanelerde yaşanabilecek durumlardan biri olup, böyle bir özel hastanede, hastane kurucularının vefatından sonra yerine, kimin geçeceğini belirsizliği, jenerasyonlar arası geçiş belirsizliği, profesyonel yöneticilere yeterince önem verilmemesi, yükselme ve işe alımlarda aile bireyleri lehine uygulamalar, aile içindeki çatışma, boşanma ve diğer huzursuzlukların yönetime yansması, aile bireyleri arasındaki rekabetin yönetsel sorunlara neden olması gibi durumlardır (Klaes, 2006).

## **II) KURUMSALLAŞMA**

Selznick yaklaşımı kurumsallaşma kavramına ait bilinen en eski yaklaşımdır. Kurumsallaşmayı, fikirleri, değerleri yayma süreci olarak tanımlamıştır. Selznick kurumsallaşmayı, aynı zamanda kurum ve bireyler tarafından sınırlamalar getirilen uygulamalı bir süreç olarak açıklamıştır (Eryılmaz, 2002:15).

Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır (Selznick 1995:271).

Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir (Dilbaz, 2005:64).

Karpuzoğlu'na (2004:71) göre, kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesidir.

Bir başka tanıma göre kurumsallaşma, işletme yapısının belirli ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılması, yönetici ve çalışanların işin ehli kişilerden olması ve işletmenin bilgiye dayalı bir anlayış içinde çalışması demektir. Böylece işletmenin işleyişine ilişkin bir sistem kurulmuş olmakta ve işletme kişilere bağımlı olmak ve onlarla var olmak yerine, geliştirilen bilgi temelli sistemler yoluyla yaşamını bir insan ömrüyle sınırlı tutmayıp daha uzun yıllar sürdürebilmektedir (Uzunçarşılı vd., 2000:12).

Genel olarak tanımladığımızda, işletmede en alt düzeyden en üste kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş, işletmenin kişiliğini yansıtan, değerler, kurallar, standartların uygulanması ve bunun sayesinde de işletme çevresi tarafından kabul edilmesi, işletmenin ayırt edilebilmesini sağlayan değerler bütünüdür, işletmenin sistem haline gelmesidir diyebiliriz.

### **A) Hastane İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Kurumsallaşma hastaneler için de önemli bir kavramdır. Özel hastaneler arasında ayırt edilebilmenin kaidelerinden biri olup, hayatta kalıp, gelecekte varlıklarını sürdürebilmenin yoludur demek çok da abartılı olmayacaktır. Günümüzde, özel hastaneleri incelediğimizde, özel hastanelerin kurucularının veya hissedarlarının çoğunun, hastane işletmesi alanında uzmanlaşmamış kişilerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Ancak özel hastanelerin şahıs ve aile işletmesi şeklinde kurulmuş olmaları, bu hastanelerin profesyonelleşmiş kadrolar yaratmadığını, profesyonelleşemediğini ve kurumsallaşmadığını söylemek de bir yanlışlık olabilir.

Kurumsallaşmayı gerçekleştirebilen hastaneler, kredi almada zorlanmama, toplum tarafından benimsenen bir hastane olduğu için, tercih edilme açısından öncelik taşıma, sektör için eğitilmiş çalışan bulmada daha avantajlı olma gibi birçok avantajı da beraberinde elde edebileceklerini söyleyebiliriz. Özetle kurumsallaşmayı sağlayabilen hastaneler, markalaşma ve olumlu bir kurum imajı kurmada da kolaylık sağlayacaktır.

Özel hastanelerde, kurumsallaşmaya geçiş tamamen davranışsal boyuta sahip, kurumsallaşma sürecinin geçirilmesiyle olacaktır. Bu süreçler üç aşamadan oluşacak, bu süreçlerde, yönetimin fonksiyonları kullanılarak kurumsallaşmaya yol alınacaktır.

Birincisi, değişimin, kurumsallaşmaya geçişin fark edilmesi süreci, ikincisi, paylaşılan vizyon ve misyonun oluşturulması, üçüncüsü ise, değişimi kurumsallaştırma olarak ifade edilebilir. Bu süreçler de ancak profesyonel, lider yöneticilerle aşılabılır. Bu süreçlerde, çalışanların değer ve tutumlarını, alışkanlıklarını, davranış biçimlerini değiştirmek ve yeni hareket biçimlerini kazandırmak için onları özendirerek teşvik ve ödüllere de ihtiyaç vardır (Eren, 2000: 456).

### B) Özel Hastaneler Açısından Kurumsallaşma Ölçütleri

Tüm örgütlerde olduğu gibi hastanelerde de kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde kullanılan bir takım ölçütler kullanılmaktadır. Bunları kısaca şu şekilde sıralayabiliriz.

➤ **Performans:** Genel anlamda amaçlı ya da planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletmecilik açısından performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir (Akal, 2000:1).

➤ **Esneklik:** İşletmenin çevre koşulları ile çevreden gelen tepki ve isteklere hızlı yanıt verebilme yeteneğine sahip sistemlerle faaliyetini sürdürmesini ifade etmektedir. Çevreye uyum yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü göstermektedir.

Sağlık hizmetlerinin talep ve arz esnekliğinin katı olması gibi kendine özgü özelliklerinden dolayı (talep belirsizliği, malların ikamesinin olmaması, talebi belli ölçüde hekimin belirlemesi, ertelenemez olması vb.), bu hizmetleri sunan en önemli örgütlerden olan hastanelerin esneklik prensibini uygulamaya bilmesi için profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeleri gerekmektedir.

➤ **Sadelik.** Bir sistem olarak örgütün yapı ve işlevi yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir. Hastane işletmeleri sistem olarak karmaşık yapıda, işlevsel bağımlılığı çok fazla olan örgütlerdir. Aynı zamanda karmaşık bir çevre yapısına da sahip olan bu örgütlerin

etkinliklerini artırma bilmeleri çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade organizasyon yapılarını kurdukları oranda kurumsallaşabilirler.

➤ **Özerklik:** Kurumsallaşmış örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundururlar. Şöyle ki işletmelerin geleceğine hakim olan sahipler ya da yöneticiler işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar (Bilgin, 2007:37).

➤ **Birlik:** Örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde bir diğer ölçüt de çözülmedir. Bu durum genellikle belli bir düzeydeki uzlaşma ve çatışmaların ortaya çıkmasında çatışma çözüm yollarında izlenecek usullerin geliştirilmesi ile ilgili birlik ya da asgari uzlaşma ve çatışma çözüm yolu usullerinin geliştirilmemiş olması nedeniyle ortaya çıkar. Belirli bir düzeydeki uzlaşma elbette her sosyal grup için gerekli bir koşuldur. Ancak, bir örgütün kurumsallaşmış sayılabilmesi için, asgari uzlaşma belli fonksiyonel sınırlar içinde zorunlu olduğu gibi, uzlaşmazlıkların çözüm yollarında izlenecek usullerin de aynı fonksiyonel sınırlar içinde geliştirilmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir.

### **C) Özel Hastanelerin Kurumsallaşmasında Etkili Olan Unsurlar**

Özel hastanelerin kurumsallaşmasında önemli olan faktörler kısaca aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **1) Örgüt Kültürü**

Kurumsallaşmaya etki eden unsurların en başında örgüt kültürü gelmektedir. Örgüt kültürü, o işletmenin çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer işletme ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, işletmeyi topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak, her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve örgüt kültürü oluşumunda bu kültürlerin de etkisi olmaktadır. Kültür çevreye ters düşmez, aksi halde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunabilir, katkılar yapabilir (Eren, 2000:120).

Kurumsallaşma aşamasını başarı ile tamamlamış olan işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip oldukları gözlemlenebilir. Kurumsallaşmada amaç, işletme yöneticisinin sahip olduğu özelliklerin yardımı ile rekabet ortamında ayakta kalabilmektir. Örgüt kültürü ise, işletmelerin rekabet avantajlarından birisini oluşturmaktadır (Taş, 2002:13).

## **2) Örgüt Yapısı**

Örgüt yapısı da kurumsallaşmayı etkileyen unsurlardandır. Örgüt yapısının örgüt kültürüne olumlu veya olumsuz etkileri olabilir. Örgüt yapısına göre, örgüt kültürünün pasif ya da kavgacı bir yapıda olması söz konusudur. Örgüt yapılarına göre oluşan bu kültürler, işyerinde gerilimleri ve rol çatışmalarını azaltmada etkili olabilir. Yapısı uygun örgütlerde iş performansının artacağı yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır.

## **3) Yönetim Tarzı**

Kurumsallaşmaya etki eden unsurlardan bir diğeri de yönetim tarzıdır. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde karşılaştığı sorunlarını çözebilmesi, yönetim basamaklarındaki tüm yöneticilerin kurumsallaşma yeteneklerinin geliştirilmesine bağlıdır. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmelere bakıldığında, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim sisteminin olduğu görülür.

## **4) Eğitim**

Eğitim hususu ise yine kurumsallaşmanın yapı taşlarından biridir. Eğitim, çalışanların işleri ile ilgili olarak şu andaki ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek, değerlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmek, tutum ve davranışlarını istenilen yönde değiştirmek ile ilgili faaliyetler şeklinde tanımlanabilir

Hastane işletmelerinde kurumsallaşma yolunda hastane çalışanları arasına yeni katılan kişilere, hastane değer ve normlarını kazandırmayı amaçlayan tanışma toplantıları düzenlenmelidir. Hizmet içi eğitim komitesi kurulup, planlı bir şekilde hastane içi rotasyon uygulanması vasıtasıyla hizmet içi eğitimler yapılmalıdır (Taş ve Akdemir, 2006).

## **5) İnsana Yönelik Olma**

Kurumsallaşmanın dinamiklerinden bir diğeri de insana yönelik olmaktır. Kurumsallaşmak tek bir fikrin veya düşüncenin sahipliğini yapmak anlamını taşımaz. Burada amaç doğru olarak tespit edilmiş kurum amaçlarının etrafında toplanmak ve verilen hizmetin kalitesini arttırıcı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacak ortamı çalışanlar için yaratmaktır.

## **6) Yönetimin Profesyonelleşmesi ve Özerkliği**

Öncelikle patron-yönetici kavramlarının birbirinden ayrışması çok önemli olup, profesyonel yöneticilerin karar alırken bağımsız, etki altında kalmadan kararları alması, patronun yani işletme sahibinin zaman zaman gözlemci konumuna çekilmesi gerekmektedir. Belki küçük çaptaki hastanelerde bu zorunlu olmayabilir ancak artık rekabetin yoğunlaştığı bu zaman da yönetimin özerkleşmesi genel-geçer bir kural haline almıştır. Bu da kurumsallaşma açısından çok önemli bir adımdır.



### **III) YÖNTEM**

Bu bölümde, makalenin özünü oluşturan özel hastanelerin yönetimlerinin profesyonelleşmesi ile kurumsallaşma arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### **A) Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, özel hastanelerde, ağırlıklı olarak profesyonel yönetici çalıştırılmasının, başka bir ifadeyle, yönetimin profesyonelleşmesinin, tüm dünyada standart bir işletme modeli olan, bir değerler ve standartlar bütünü temsil eden kurumsallaşma modeli ve süreci hakkında özel hastane yöneticilerinin düşüncelerini tespit etmektir.

#### **B) Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren özel hastane yöneticileri oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı 2006 yılı kayıtlarına göre, toplam 332 özel hastane bulunmaktadır. Her hastaneden bir yöneticinin ankete cevap vermesi istenmiş olup tüm hastanelere posta, elektronik posta ve yüz yüze görüşülerek anket gönderilmiştir. Anket 145 özel hastane yöneticisi tarafından cevaplandırılmış, cevaplama oranı %43,7 olarak gerçekleşmiştir.

#### **C) Veri Toplama Aracı**

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere literatürde yer alan araştırmalar taranarak hastane yöneticilerinin, yönetimde profesyonelleşme ve kurumsallaşma hakkındaki görüşlerini ortaya çıkaracak bir anket geliştirilmiştir. Hazırlanan ankette, hastane ve yöneticilere ilişkin tanımlayıcı bilgileri içeren sorular dışında, yönetimin profesyonelleşmesiyle ilgili 23, kurumsallaşmayla ilgili 24 soru bulunmaktadır.

Araştırma anketinde yer alan değişkenlerin boyutlarını ölçmede eşit aralıklı 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan puanlama; “Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Çok az katılıyorum=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklindedir.

Anketin güvenilirliğini test etmek amacı ile elde edilen veriler SPSS paket programına girilmiştir. 5’li Likert Ölçeğe göre hazırlanan soruların Cronbach’s Alpha katsayısı, profesyonelleşme ifadeleri için %86,9, kurumsallaşmaya yönelik ifadeler içinse %91,2 olarak saptanmıştır. Kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0,7 olması arzu edilmektedir. Ancak bazı araştırmacılar inceleme türü çalışmalarında 0,5’e kadar makul kabul edilebileceğini öngörmektedirler (Altunışık vd., 2005:116). Özdamar’a (1999:522) göre Cronbach Alpha katsayısının 0.00–0.40 arasında olması anketin güvenilir olmadığını, 0.40–0.60 arasında olması anketin düşük güvenilirlikte olduğunu, 0.60–0.80 arasında olması anketin oldukça güvenilir olduğunu ve 0.80–1.00 arasında

olması ise yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu değerlendirmeler ışığında çalışmada kullanılacak anketin Cronbach Alpha değerlerinin çok yüksek olduğu görülmüş ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Tanımlayıcı istatistikler, Ortalama  $\pm$  Standard Sapma veya yüzdeler şeklinde gösterilmiştir. Bağımsız gruplar arasında profesyonelleşme ve kurumsallaşma sorularından elde edilen puanlar yönünden, istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı, bağımsız grup sayısı iki olduğunda, Mann Whitney U testiyle, bağımsız grup sayısı ikiden fazla olduğunda ise, Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir. Kruskal Wallis test istatistiği sonucunun anlamlı görüldüğü durumlarda, farka neden olan grubu belirlemek amacıyla, Kruskal Wallis çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Bağımsız gruplar içerisinde profesyonelleşme ve kurumsallaşma sorularından elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal ilişkinin olup olmadığı Spearman Korelasyon testi ile incelenmiştir. Ayrıca Wilcoxon İşaret Testi ile yönetimin profesyonelleşmesi soruları ile kurumsallaşma sorularından elde edilen ortalama puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Tablolarda güven aralığı olarak  $p=0.05$  kabul edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2006: 269).

#### IV) BULGULAR

Özel hastane yönetiminin profesyonelleşmesinin, hastanenin kurumsallaşma süreci üzerine etkisine yönelik tanımlayıcı ve hastane yöneticilerinin değerlendirmeleri ile ilgili bulgular aşağıda verilmiştir.

##### A) Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan özel hastanelerin %89'unun yatak kapasitesi 100'un altında, %70,4'ünün ise 10 yıldan daha az bir süredir faaliyette oldukları görülmektedir. Ayrıca ankete cevap veren hastanelerin %53,8'inin kalite belgesine sahip olduğu görülmektedir (Tablo : 1).

**Tablo : 1**  
**Özel Hastanelere İlişkin Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı**

		Sayı	Yüzde			n	Yüzde
<b>Hastane Yatak Sayısı</b>	1-100 arası	129	89,0	<b>Hastane Faaliyet Süresi</b>	1-5 yıl	62	42,8
	101-200 arası	15	10,3		6-10 yıl	40	27,6
	200'den fazla	1	0,7		11-15 yıl	16	11,0
<b>Kalite Belgesi</b>	Yok	67	46,2		16-20 yıl	7	4,8
	Var	78	53,8		21-25 yıl	3	2,1
					26 yıl ve üstü	17	11,7

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %76,5'i lisan ve lisansüstü eğitim derecesine sahip olduğu, %52,4'ünün 35 yaş ve altında oldukları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin %31,8'i üst düzey yönetici konumunda olup %40,7'sinin çalışma süresi 1-3 yıl arasındadır (Tablo : 2).

**Tablo : 2**  
**Yöneticilerle İlgili Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı**

		Sayı	%		n	%	
<b>Öğrenim Düzeyi</b>	Lise ve dengi okul	16	11,0	<b>Hastanede Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	16	11,0
	Ön lisans	18	12,4		1-3 yıl	59	40,7
	Lisans	64	44,1		4-6 yıl	30	20,7
	Lisansüstü	47	32,4		7 yıl ve üstü	40	27,6
<b>Yaş</b>	25-35 yaş	76	52,4	<b>Cinsiyet</b>	Kadın	55	37,9
	36-45 yaş	45	31,0				
	46-55 yaş	12	8,3				
	56-65 yaş	10	6,9		Erkek	90	62,1
	65 yaş üstü	2	1,4				
<b>Hastane İçindeki Konum</b>	Yönetim Kurulu Başkanı/Yönetim Kurulu Başkan Yrd.	11	7,6				
	Genel Müdür/Genel Müdür Yrd.	13	9,0				
	Başhekim/Başhekim Yrd.	22	15,2				
	Hastane müdürü/Hastane Müdür Yrd.	25	17,2				
	Başhemşire/Başhemşire Yrd.	15	10,3				
	Diğer (Halkla İlişkiler Yöneticisi, Müşteri İlişkileri Yöneticisi, Pazarlama Yöneticisi, Muhasebe, Finans Yöneticisi v.b)	59	40,7				

### **B) Profesyonelleşme ve Kurumsallaşma İle İlgili Bulgular**

Hastanenin yatak kapasitesi ile yöneticilerinin yönetimin profesyonelleşmesi ile ilgili tüm ifadeler hakkındaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ( $p>0,05$ ).

Hastanenin faaliyet süresi ile yöneticilerinin yönetimin profesyonelleşmesi ile ilgili ifadelerden 2. ve 21. ifadeler hakkındaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ( $p<0,05$ ). Söz konusu farkın kaynağı, 2 numaralı ifade için, 1-5 yıl ( $2,65\pm 1,37$ ) ve 26 yıl ve daha fazla süre ( $2,65\pm 1,46$ ) faaliyet gösteren hastane yöneticilerine göre, faaliyet süresi 6-10 yıl olan ( $3,50\pm 1,32$ ) hastane yöneticilerinden elde edilen sonuçların, daha yüksek olmasıdır. 6-10 yıl grubu dışındaki, faaliyet süresine sahip özel hastane yöneticileri, "Kontrol ve yönetim yalnızca aile, belli grup

ve kişiler elindedir.” ifadesine daha düşük düzeyde katılmışlardır. 21 numaralı ifade içinse farkın kaynağı, 6–10 yıl grubu ( $2,98 \pm 1,39$ ) dışındaki faaliyet süresine sahip özel hastane yöneticilerinin, bu ifadeye daha yüksek düzeyde katılım göstermesidir.

Yöneticilerin hastanelerinin kalite belgesi olup olmama durumuna göre, yönetimin profesyonelleşmesiyle ilgili görüşleri arasında, 5., 7., 12., 14., 15., 16., 17., 18., 22. ve 23. ifadeler için, istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bu ifadelere, kalite belgesi olan bir hastanede çalışan yöneticiler, kalite belgesi olmayan bir hastanede çalışan yöneticilere nazaran, daha yüksek düzeyde katılmışlardır (Tablo 3). Kalite belgesinin getirmiş olduğu bir takım yükümlülüklerde, hastaneleri yönetsel açıdan olumlu değişikliklere zorlamaktadır. Kurumsallaşma ifadeleri için de benzer durum söz konusudur. Bu da, kalite belgesi sahibi olmak ile kurumsallaşma arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Elbette ki, kalite belgesi sahibi olmak, bir takım gerekleri de beraberinde getirecek, bunun sonucunda da kurumsallaşma artacaktır.

**Tablo : 3**  
**Yöneticilerin Hastanenin Kalite Belgesine Sahip Olması/Olmamasına Göre**  
**Yönetimin Profesyonelleşmesi Hakkındaki Değerlendirmeleri**

İfadeler	Kalite Belgesi Yok (n=67)	Kalite Belgesi Var (n=78)	P
5. Hastanemizde görevler açık, net olarak ayrılmıştır ve tanımlaması yapılmıştır.	3,28±1,23	4,03±1,14	0,001
7. Yönetimin etkinleşmesi, uzmanlaşması, verimin artması adına, yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi yapılmaktadır.	3,33±1,08	3,77±1,27	0,006
12. Hastane yönetiminde, uzmanların ve yöneticilerin terfisinde liyakat, bilgi, beceri, rekabet, performans vb. koşullar dikkate alınır.	3,66±1,04	3,99±1,11	0,024
14. Yönetim tarafından, hastane yönetimi ve diğer mesleki konulardaki tüm gelişmeler, yenilikler takip edilmektedir.	3,70±1,04	4,17±0,89	0,004
15. Yöneticilerin kendilerini mesleki anlamda, yönetim konusunda, geliştirmelerine imkân tanınmaktadır.	3,58±1,09	4,06±0,97	0,005
16. Yönetim tarafından, aynı veya benzer işleri yapan personeller arasındaki eğitim ve tecrübe farklılıklarını gidermek adına, rotasyon, hizmet içi eğitim ve sertifika programları düzenlenmektedir.	3,51±1,06	3,90±1,10	0,016
17. Hastane yönetimi tarafından bilgi akışının seri ve şeffaf olması için gerekli tedbirler alınmaktadır.	3,63±1,08	4,03±1,04	0,015
18. Yönetim tarafından, ekip çalışması ve takım ruhu kavramları benimsetilmeye çalışılmaktadır.	3,82±1,00	4,17±0,99	0,014
22. İş ahlakı (etik) ve normlarına yönetim olarak uyulması için gereken tedbirler alınmıştır.	3,88±0,88	4,29±0,91	0,001
23. Yönetimin denetimi yapılmaktadır.	3,48±1,09	4,03±1,12	0,001

Araştırmada yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre yönetimin profesyonelleşmesi ile ilgili değerlendirmelerinde sadece 8. ifade istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Söz konusu fark lise mezunu hastane yöneticilerinin değerlendirmeleri ( $4,69\pm0,60$ ) ile diğer gruplar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Lise mezunu yöneticilerin bu ifadeye daha yüksek oranda katıldıkları görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin konumlarına göre yönetimin profesyonelleşmesi ile ilgili değerlendirmelerinde sadece 20. ve 21. ifadeler istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu farkın 20. ifade için diğer olarak belirtilen fonksiyonel yöneticiler ( $3,51\pm1,49$ ) ile üst yönetici konumundaki yönetim kulu başkan/başkan yardımcısı ( $4,55\pm0,69$ ) ve başhekim/başhekim yardımcısı ( $4,18\pm1,01$ ) arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu farkta söz konusu üst yöneticilerin doktor olması etkili olabilir. 21. ifade için ise genel müdür/müdür yardımcısı ( $3,92\pm1,44$ ), başhemşire/başhemşire yardımcısı ( $3,07\pm1,39$ ), hastane müdürü/ müdür yardımcısı ( $3,92\pm1,26$ ) ve diğer (fonksiyonel) yöneticiler ( $3,80\pm1,23$ ) ile yönetim kurulu başkanı/başkan yardımcısı ( $2,91\pm1,38$ ) ve başhekim/başhekim yardımcısı ( $2,68\pm1,21$ ) arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Buradaki farkta da ilgili yöneticilerin doktor olmasının etkisi olabilir.

Araştırmada kurumun yatak kapasitesi ile yöneticilerinin kurumsallaşma ile ilgili görüşleri arasında 4., 5., 9., 14. ve 22. ifadeler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Tablo : 4’de sadece anlamlı olan ifadeler yer almaktadır.

**Tablo : 4**  
**Yöneticilerin Çalıştıkları Hastanenin Yatak Sayısına Göre Kuramsallaşma İle İlgili İfadeler Hakkındaki Değerlendirmeleri**

İfadeler	Yatak Sayısı<100 (n=129)	Yatak Sayısı>100 (n=16)	p
4. Hastanemizde kalite standartları önemli olup, toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır.	3,60±1,13	4,38±0,89	0,007
5. Hastane yönetimi tarafından alınan kararlar takip edilirken, hasta ve çalışanların tepkileri izlenmektedir.	3,89±1,00	4,44±0,51	0,040
9. Hastane etik kurulu oluşturulmuştur ve çalışmalarını etkin bir şekilde yürütmektedir.	3,47±1,17	4,06±1,34	0,032
14. Organizasyonla ilgili el kitaplarımız, organizasyon şemalarımız, iş akış şemalarımız vardır.	3,60±1,25	4,44±0,51	0,013
22. Yönetim tarafından, araştırma projelerine, yeni projelere destek verilmektedir.	3,57±1,07	4,25±0,86	0,012

Bu durumda hastane yatak kapasitesi ile kurumsallaşmanın bazı göstergeleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle, hastane yatak kapasitesi artarken, kurumsallaşmaya olan ihtiyaç da doğru orantılı bir şekilde artış göstermektedir.

Hastanenin faaliyet süresi ile yöneticilerinin kurumsallaşma ile ilgili ifadelerden sadece 15. ifade hakkındaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ( $p < 0,05$ ). Söz konusu fark 16–24 yıl faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin değerlendirmeleri ( $1,70 \pm 0,95$ ) ile diğer gruplar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Diğer gruplar bu ifadeye daha yüksek oranda katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmada yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre hastanenin kurumsallaşması ile ilgili değerlendirmelerinde sadece 18. ve 24. ifadeler istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Söz konusu fark, 18. ifade için lise mezunu hastane yöneticilerinin değerlendirmeleri ( $4,37 \pm 1,02$ ) ile diğer gruplar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Lise mezunu yöneticilerin bu ifadeye daha yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. 24. ifadede ki fark ise, lise mezunu yöneticiler ( $4,00 \pm 1,26$ ) ile lisansüstü dereceye sahip yöneticiler ( $4,79 \pm 0,46$ ) arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Araştırmada yöneticilerin konumlarına göre hastanenin kurumsallaşması ile ilgili tüm ifadeler hakkındaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ( $p > 0,05$ ).

Hastane yöneticilerinin profesyonelleşme ile ilgili ifadelere vermiş olduğu cevaplara göre, 6. ifade ( $\bar{x} = 1,86$ ), 9. ifade ( $\bar{x} = 1,90$ ) ve 8. ifadeye ( $\bar{x} = 2,11$ ) en düşük düzeyde katıldıkları, buna karşılık 14. ifadeye ( $\bar{x} = 3,95$ ), 18. ifade ( $\bar{x} = 4,01$ ) ve 22. ifade ( $\bar{x} = 4,10$ ) ise en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir (Tablo 5). Bu değerlendirmeler özetle yöneticilerin profesyonelleşme yönünde pozitif düşünce belirttiklerini göstermektedir.

Hastane yöneticilerinin kurumsallaşma ile ilgili ifadelere vermiş olduğu cevaplara göre, 21. ifade ( $\bar{x} = 2,72$ ), 1. ifade ( $\bar{x} = 2,84$ ) ve 15. ifadeye ( $\bar{x} = 2,93$ ) en düşük düzeyde katıldıkları, buna karşılık 7. ifade ( $\bar{x} = 4,19$ ), 8. ifade ( $\bar{x} = 4,26$ ) ve 24. ifadeye ( $\bar{x} = 4,55$ ) ise en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir (Tablo 6). Bu değerlendirmeler özetle yöneticilerin görev yaptığı hastanede çevreden gelen tepki ve bildirimlerle, ilgili yasal veya mevzuat değişikliklerini takip ederek en kısa zamanda gerekli düzenlemeleri yaptıklarını bildirmektedirler. Dolayısıyla kurumsallaşma yönünde pozitif düşünce belirttiktedirler.

**Tablo : 5**  
**Özel Hastane Yöneticilerinin, Yönetimin Profesyonelleşmesi İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımı**

İFADELER	(1) Kesinlikle Katılmıyorum		(2) Katılmıyorum		(3) Kararsızım		(4) Katılıyorum		(5) Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{X}$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Dışarıdan yönetim alanında eğitim almış, mesleki bilgi birikimine, tecrübeye sahip, hastane yönetimi alanında profesyonelleşmiş yönetici alınmaktadır.	19	13,1	31	21,4	10	6,9	52	35,9	33	22,8	3,34	1,38
2. Kontrol ve yönetim yalnızca aile, belli grup ve kişiler elindedir.	25	17,2	39	26,9	16	11,0	40	27,6	25	17,2	3,01	1,39
3. Hastane yönetiminde ve önemli birimlerin başında hastanenin sahibi ve yakınları da görev almaktadır, ancak bunlarda yönetim alanında ihtisas sahibi profesyonellerdir.	21	14,5	34	23,4	17	11,7	49	33,8	24	16,6	3,14	1,34
4. Hastanemiz bir aile kurumu olarak kurulmuş olup patronumuz aynı zamanda yöneticidir.	32	22,1	48	33,1	12	8,3	21	14,5	32	22,1	3,19	1,49
5. Hastanemizde görevler açık, net olarak ayrılmıştır ve tanımlaması yapılmıştır.	12	8,3	17	11,7	17	11,7	58	40,0	41	28,3	3,68	1,23
6. Hastaneyi ilgilendiren kararları alırken kimseye danışmam.	4	2,8	13	9,0	12	8,3	46	31,7	70	48,3	1,86	1,08
7. Yönetimin etkinleşmesi, uzmanlaşması, verimin artması adına, yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi yapılmaktadır.	11	7,6	19	13,1	26	17,9	55	37,9	34	23,4	3,57	1,20
8. Hastane üst ve alt yönetimi arasında yönetiminde, sıklıkla çatışma, geçimsizlik yaşanır ve bunlar kişisel, ailevi ilişkilerin yönetime taşınması şeklindedir ya da patron-yönetici sorunları sıklıkla olur.	0	,9	8	12,4	1	,6	5	1	1	42,1	,11	,27
9. Hastane yönetimi tarafından, hastane yönetiminde veya personel arası çıkan çatışmalar, katı kurullarla, güç kullanarak ya da kayıtsız kalarak geçirilmektedir.	1	,6	7	11,7	2	,3	46	31,7	9	40,7	,96	,17

Tablo : 5: Özel Hastane Yöneticilerinin, Yönetimin Profesyonelleşmesi İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımı Devamı												
İFADELER	(1) Kesinlikle Katılmıyorum		(2) Katılmıyorum		(3) Kararsızım		(4) Katılıyorum		(5) Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{X}$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
10. Hastane yönetimi tarafından personelle birebir ilgilenilmekte, onların şikayet ya da taleplerini dile getirecekleri ortamlar yaratılmakta ve iletişime önem verilmektedir.	5	3,4	17	11,7	9	6,2	65	44,8	49	33,8	3,94	1,09
11. Her departman, yönetim konusunda eğitim almış, konusunda uzmanlaşmış kişilerce yönetilmektedir.	4	2,8	33	22,8	17	11,7	63	43,4	28	19,3	3,54	1,12
12. Hastane yönetimince, uzmanların ve yöneticilerin terfisinde liyakat, bilgi, beceri, rekabet, performans vb. koşullar dikkate alınır.	5	3,4	16	11,0	21	14,5	59	40,7	44	30,3	3,83	1,09
13. Yönetim tarafından hastane içinden de yönetici yetiştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.	5	3,4	22	15,2	11	7,6	70	48,3	37	25,5	3,77	1,10
14. Yönetim tarafından, hastane yönetimi ve diğer mesleki konulardaki tüm gelişmeler, yenilikler takip edilir.	3	2,1	13	9,0	17	11,7	67	46,2	45	31,0	3,95	0,99
15. Yöneticilerin kendilerini mesleki anlamda, yönetim konusunda, geliştirmelerine imkan tanınmaktadır.	2	1,4	22	15,2	15	10,3	64	44,1	42	29,0	3,84	1,05
16. Yönetim tarafından, aynı veya benzer işleri yapan personeller arasındaki eğitim ve tecrübe farklılıklarını gidermek adına, rotasyon, hizmet içi eğitim ve sertifika programları düzenlenmektedir.	6	4,1	17	11,7	26	17,9	59	40,7	37	25,5	3,72	1,10
17. Hastane yönetimi tarafından bilgi akışının seri ve şeffaf olması için gerekli tedbirler alınmaktadır.	4	2,8	18	12,4	19	13,1	60	41,4	44	30,3	3,84	1,08
18. Yönetim tarafından, ekip çalışması ve takım ruhu kavramları benimsenilmeye çalışılmaktadır.	4	2,8	12	8,3	12	8,3	68	46,9	49	33,8	4,01	1,00



*Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Süreci Üzerindeki Etkisini / 17  
Belirlemeye Yönelik Çalışması*

Tablo : 5: Özel Hastane Yöneticilerinin, Yönetimin Profesyonelleşmesi İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımı Devamı												
İFADELER	(1) Kesinlikle Katılmıyorum		(2) Katılmıyorum		(3) Kararsızım		(4) Katlıyorum		(5) Kesinlikle Katlıyorum		$\bar{X}$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
19. Yönetici personel seçilirken işe göre adam alınmaktadır.	7	4,8	15	10,3	13	9,0	70	48,3	40	27,6	3,83	1,09
20.Hastaneyi profesyonel hastane yöneticiliği eğitimi de almış doktor yönetmelidir.	16	11,0	25	17,2	21	14,5	31	21,4	52	35,9	3,54	1,41
21.Hastaneyi tümü ile profesyonel hastane yöneticileri yönetmelidir. Doktor olmaları gerekmez.	17	11,7	19	13,1	23	15,9	44	30,3	42	29,0	3,52	1,34
22.İş ahlak (etik) ve normlarına yönetim olarak uyulması için gereken tedbirler alınmıştır.	2	1,4	10	6,9	12	8,3	68	46,9	53	36,6	4,10	0,92
23.Yönetimin denetimi yapılmaktadır.	5	3,4	21	14,5	20	13,8	55	37,9	44	30,3	3,77	1,13
<b>Genel Ortalama</b>											<b>3,69</b>	<b>0,60</b>

**Tablo : 6  
Özel Hastane Yöneticilerinin, Kurumsallaşma İle İlgili İfadelere Verdiği  
Cevapların Dağılımı**

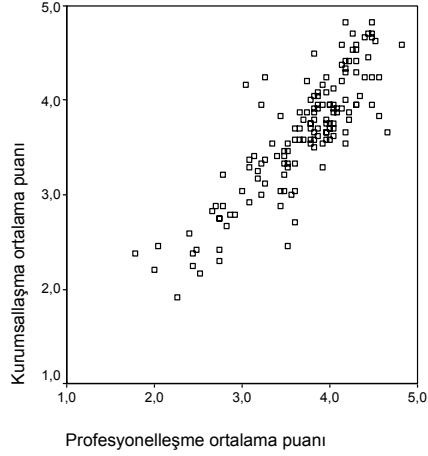
İFADELER	(1) Kesinlikle Katılmıyorum		(2) Katılmıyorum		(3) Kararsızım		(4) Katlıyorum		(5) Kesinlikle Katlıyorum		$\bar{X}$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Hastanemiz bir aile kuruluşu olup, aile ile iş etkileşimini netleştiren, ilişkileri belli bir sistematığe oturtan bir yasamız bulunmaktadır.	25	17,2	43	29,7	26	17,9	32	22,1	19	13,1	2,84	1,31
2. Yönetim tarafından, paylaşılan değerler bütün (örgüt kültürü) oluşturulmakta ve çalışanlara benimsetmek amacıyla çalışmalar yürütülmektedir.	6	4,1	18	12,4	30	20,7	65	44,8	26	17,9	3,60	1,05
3. Standartlar, hedefler, objektiflik, kurum politikalarına bağlılık önemli olup, bunlar da personele benimsetilmektedir/beni msetilmiştir.	2	1,4	14	9,7	22	15,2	80	55,2	27	18,6	3,80	0,90

<b>Tablo : 6</b> <b>Özel Hastane Yöneticilerinin, Kurumsallaşma İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımı Devamı</b>												
İFADELER	(1) Kesinlikle Katılmıyorum		(2) Katılmıyorum		(3) Kararsızım		(4) Katlıyorum		(5) Kesinlikle Katlıyorum		$\bar{X}$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
4. Hastanemizde kalite standartları önemli olup, toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır.	3	2,1	28	19,3	20	13,8	54	37,2	40	27,6	3,69	1,13
5. Hastane yönetimi tarafından alınan kararlar takip edilirken, hasta ve çalışanların tepkileri izlenmektedir.	2	1,4	17	11,7	9	6,2	75	51,7	42	29,0	3,95	0,97
6. Hastane yönetiminde yetki devri uygulanmaktadır	2	1,4	23	15,9	22	15,2	64	44,1	33	22,8	3,72	1,03
7. Hastane yönetimi tarafından, sağlık ve hastane yönetimi ile ilgili yasal ve mevzuat değişiklikleri izlenmekte, sosyal sorumluluk bilinci ile gerekli düzenlemeler zamanında yapılmaktadır.	1	0,7	9	6,2	11	7,6	65	44,8	59	40,7	4,19	0,87
8. Çevreden gelen tepki ve bildirimler hastane yönetimi tarafından değerlendirilmektedir.	1	0,7	8	5,5	8	5,5	63	43,4	65	44,8	4,26	0,85
9. Hastane etik kurulu oluşturulmuştur ve çalışmalarını etkin bir şekilde yürütmektedir	6	4,1	31	21,4	24	16,6	47	32,4	37	25,5	3,54	1,20
10. Hastane yönetimi "katılımcı yönetim" yaklaşımını benimsemektedir.	4	2,8	14	9,7	26	17,9	65	44,8	36	24,8	3,79	1,01
11. Hastanede sunulan sağlık hizmetleriyle ilgili standartlar belirlenmiştir.	2	1,4	16	11,0	13	9,0	75	51,7	39	26,9	3,92	0,96
12. Hastanenin faaliyetleri hakkında, bağımsız denetim kurumlarınca, belli periyotlarda raporlar yayımlanmaktadır.	17	11,7	39	26,9	28	19,3	38	26,2	23	15,9	3,08	1,28
13. Hastane yönetimi tarafından, diğer hastanelerin piyasadaki durumları yakından takip edilmektedir.	6	4,1	16	11,0	21	14,5	59	40,7	43	29,7	3,81	1,11
14. Organizasyonla ilgili el kitaplarımız, Organizasyon şemalarımız, iş akış şemalarımız vardır.	8	5,5	25	17,2	12	8,3	58	40,0	42	29,0	3,70	1,22

*Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Süreci Üzerindeki Etkisini / 19  
Belirlemeye Yönelik Çalışması*

<b>Tablo : 6 Özel Hastane Yöneticilerinin, Kurumsallaşma İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımı Devamı</b>												
<b>İFADELER</b>	<b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum</b>		<b>(2) Katılmıyorum</b>		<b>(3) Kararsızım</b>		<b>(4) Katlıyorum</b>		<b>(5) Kesinlikle Katlıyorum</b>		$\bar{X}$	$\sigma$
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>		
15. Hastane sahibi bugün vefat etse yerine geçecekler için önceden bir yazılı düzenleme yapılmıştır.	21	14,5	28	19,3	58	40,0	16	11,0	22	15,2	2,93	1,22
16. Yeni personel ve işten çıkanların sayısı dikkat çekici düzeydedir.	18	12,4	26	17,9	19	13,1	40	27,6	42	29,0	3,43	1,39
17. Hastanenin en aşağı 5 yıl sonra ulaşmak istenilen amaçları, hedefleri tanımlanmıştır	10	6,9	16	11,0	37	25,5	49	33,8	33	22,8	3,54	1,16
18. Yönetim tarafından birincil hedef daha görkemli mekanlarda hizmet vermek, yeni şubeler açmaktır, insana yatırıma ise önem verilmez.	15	10,3	21	14,5	22	15,2	43	29,7	44	30,3	3,55	1,33
19. Hastanemizin, kurumsal vizyonu, geleceğe ışık tutabilecek, şimdi ve geçmişten nicel ve nitel göstergeler vasıtasıyla hedefleri bulunmaktadır.	3	2,1	13	9,0	28	19,3	59	40,7	41	28,3	3,85	1,00
20. Hastane yönetimi, toplantılarda raporlara dayanarak, yönetim kurulu mantığı ile belli bir gündem çerçevesinde, kurmaylarına (profesyonellere) danışarak hızlı ve doğru bir şekilde karar alma, yetisine sahiptir.	3	2,1	20	13,8	23	15,9	65	44,8	34	23,4	3,74	1,03
21. Yönetim tarafından yüksek karlılık birinci hedef kabul edilmektedir.	23	15,9	46	31,7	37	25,5	26	17,9	13	9,0	2,72	1,19
22. Yönetim tarafından, araştırma projelerine, yeni projelere destek verilmektedir.	3	2,1	26	17,9	21	14,5	64	44,1	31	21,4	3,65	1,07
23. Yönetim tarafından personel ve yönetici motivasyonunu artırıcı uygulamalar sistematik olarak uygulanmaktadır.	3	2,1	28	19,3	26	17,9	53	36,6	35	24,1	3,61	1,11
24. Kurumsallaşma gereklidir.	4	2,8	2	1,4	4	2,8	35	24,1	100	69,0	4,55	0,85
<b>Genel Ortalama</b>											<b>,64</b>	<b>0,64</b>

Yapılan Spearman Korelasyon Testine göre, Kurumsallaşma sorularından elde edilen ortalama puanlar ile profesyonelleşme sorularından elde edilen ortalama puanlar arasında istatistiksel pozitif yönlü anlamlı doğrusal ilişki saptanmıştır ( $\rho=0,821$  ve  $p<0,001$ ).



**Grafik : 1**  
**Profesyonelleşme ve Kurumsallaşma İfadelerinden Elde Edilen Puanlar**  
**Arasındaki Noktasal Dağılım**

İlişki katsayısının 0,80'in üzerinde olması kurumsallaşma ile yönetimin profesyonelleşmesi arasında istatistiksel olarak, yüksek düzeyde doğrusal ilişkinin olduğu ve kurumsallaşma üzerindeki toplam değişimin, yaklaşık %65'lik kısmının yönetimin profesyonelleşmesi ile açıklanabildiğini göstermektedir. Buradan, yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşmayı etkilediği sonucuna varılabilir.

## SONUÇLAR

Bu çalışmada öncelikle teorik olarak profesyonelleşme ve kurumsallaşma kavramları incelenerek, hastane işletmeleri açısından önemi, profesyonelleşme önündeki engelleri ve kurumsallaşma ölçütleri ele alınmıştır. Daha sonra ise alan çalışması ile hastane yönetimlerinin profesyonelleşmesi ve hastanelerin kurumsallaşması ile ilgili özel hastane yöneticilerinin görüşleri değerlendirilmeye alınmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yaşanan hızlı değişim, sağlık sektöründe de kullanılan teknoloji ve tedavi yöntemlerinin değişmesine sebep olmaktadır. Bu durum sağlık giderlerini sürekli olarak artırmaktadır. Diğer yandan artan rekabet koşulları ve kaynakların sınırlı olması, hastane işletmelerinde rekabet stratejilerinin uygulanma-

sında ve farklılığın yaratılmasında “yönetim” kavramının önemini artırmaktadır. Hastane işletmeleri profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmelidir. Çünkü sağlık hizmetlerinin önemli sunucularından biri olan hastane işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, her şeyden önce sağlık hizmetlerini en düşük maliyetle, maksimum nicelikte ve kalitede üretebilmelerine bağlıdır. Bu durum da profesyonel yöneticileri kaçınılmaz kılmaktadır.

Son yıllarda özellikle Toplam Kalite Yaklaşımının etkisi ile, işletme yönetimi ile ilgili her türlü faaliyet, mümkün olduğu ölçüde “meslek” standartlarına yaklaştırılmakta ve bu faaliyeti yerine getirecek olanlardan, bu faaliyetin ön gördüğü “bilgi”ye sahip olduğunu gösterecek bir sertifika-belge istenmektedir (Koçel, 2005:48). Sağlık işletmeleri de kalite çalışmalarının etkisi ile bir takım gerekleri yerine getirmek zorunda kalacaktır. Dolayısıyla hastane yönetimlerine bu konuda yetkin olan profesyonel kişilerin gelmesi kurumsallaşma sürecini de hızlandıracaktır.

Yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlara bakıldığında, ankete katılan yöneticilerin, profesyonelleşmeyle ilgili sorulara vermiş oldukları cevaplarla, kurumsallaşmaya verilen cevaplar arasında, yüksek düzeyde ( $\rho=0,821$  ve  $p<0,001$ ) pozitif bir ilişki düzeyi tespit edilmiştir. Bu anlamda da, yönetimde profesyonelleşme düzeyi arttıkça, kurumsallaşma eğiliminin de arttığı söylenebilir. Nitekim araştırma sonuçları da bunu desteklemektedir.

Sonuç olarak yönetimin profesyonelleşmesi, kurumsallaşma üzerinde olumlu etkiler yaratarak, kurumsallaşmaya sağlıklı bir şekilde geçilmesini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKAL, Zühal. (2000), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayın No: 473, Ankara.
- AKWAHLE, Willis (2006), “An Urgent Call to Professionalize Leadership and Management in Health Care Worldwide”, *Management Sciences For Health*, sayı 4, ss.1–21.
- ALTUNİŞİK, Remzi; ÇOŞKUN, Recai; BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- DİLBAZ, Sümeyra. (2005), *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karaman Örneği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- EREN, Erol. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul.

- ERYILMAZ, Feray Ayrıl. (2002), *Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi İle Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- GÖKÇORA, İsmail Haluk. (2006) “Profesyonelliğe Saygı”, <http://www.universite-toplum.org/text.php?id=249>, (10.10.2006).
- KARASU, Koray. (2001), *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara.
- KARPUZOĞLU, Ebru. (2004), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul, Hayat Yayınları, 4. Baskı, 2004.
- KIZMAZ, Şenay. (2006), “Yönetimde Modern Yöntemler”, <http://www.hastanederGISi.com/sayı15/busayida4.asp>, (07.07.2006).
- KLAES, Jim. (2006) “The Realities Of Family Business Conflicts”, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Utxas&ID=10> (14.01.2006)
- KOÇEL, Tamer. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık, 10. Baskı, İstanbul.
- KOSTOVA, Tatiana. (1999), “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, *The Academy of Management Review*, sayı. 24, No. 2, pp. 308-324.
- ÖZDAMAR, Kazım. (1999), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- RUEKERT, Robert. W., Orville. C. Walker, Jr. ve Kenneth. J. Roering (1985), “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”, *Journal of Marketing*, sayı. 49, No. 1, pp. 13-25.
- SELZNICK, Philip. (1996), "Institutionalism Old and New." *Administrative Science Quarterly*, sayı 41, pp. 270–277.
- TAŞ, Yunus ve AKDEMİR, Ali. (2006), “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler”, *4. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, [http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik\\_Metinler/pageview.aspx?tab=&catid=20&subid=144](http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/pageview.aspx?tab=&catid=20&subid=144), (06.11.2006).
- TAŞ, Yunus. (2002), *Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Yönelimli Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımı ile Tasarımı*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- TOKER, Fikriye. (2000), “Kocaeli İli Sağlık Hizmetleri Yöneticilerinin ‘Sağlık Hizmetleri Yöneticiliği’ne Bakış Açılarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *III. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Uluslararası Katılımlı Bildiriler Kitabı*, (Ed.), Nilgün Sarp, Özgü Evirgen, Ankara, Tübitak, Semor Yayınları, 2000.
- URAL, Ayhan. ve KILIÇ, İbrahim. (2006), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006.

*Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyoneleşmesinin, Süreci Üzerindeki Etkisini / 23  
Belirlemeye Yönelik Çalışması*

UZUNÇARŞILI, Ülkü; TOPRAK, Meral ve ERSUN, Oğuz. (2000), *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:4, İstanbul

WHITELLEY Sara., ELLIS, Richard. and BROOMFIELD, S. (1996), *Health and Social Care Management a Guide To Self Development*, Arnold Publishers, London,