

ARAŞTIRMA MAKALESİ

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL BECERİ, BİLİŞSEL ESNEKLİK VE İŞ STRESİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Gökhan ABA *

Mustafa METE **

Yasemin ASLAN ***

Dursun KANBUR ****

Aysu ZEKİOĞLU *****

ÖZ

Bu çalışmada, hastane yöneticilerinin yönetsel beceri, bilişsel esneklik ve iş stresi düzeyleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda veriler, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü (Beyoğlu) 4 Nolu Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığına bağlı 13 hastane ve ağız diş sağlığı merkezinde görev yapan 91 üst düzey yöneticiden anket yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak; Yönetsel Beceri, Bilişsel Esneklik ve İş Stresi Ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin analizinden önce, açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 25.0 ve Eviews 10,0 programları kullanılarak, frekans, yüzde, ortalama, standart sapma istatistiklerinin yanında Pearson Korelasyon ve Regresyon Analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçları yönetsel beceri, bilişsel esneklik ve iş stresi değişkenleri arasında zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğunu, bilişsel esneklik değişkeninin yönetsel beceri değişkenini pozitif yönde (arttırıcı), iş stresi değişkenini ise negatif yönde (azaltıcı) etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, bilişsel esnekliğin, yönetsel beceri değişkenini pozitif yönde, iş stresi değişkenini ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Sonuç olarak, araştırma bulgularına göre hastane yöneticilerinin bilişsel esneklik, yönetsel beceri ve iş stresi düzeyleri arasında zayıf ilişkiler bulunmasına rağmen hizmetlerin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için hastane yöneticilerinin yönetsel beceri ve bilişsel esneklik düzeylerinin yüksek, iş stresi düzeylerinin ise düşük olmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel beceri, bilişsel esneklik, iş stresi, hastane yöneticisi

MAKALE HAKKINDA

* Doç. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, gaba@bandirma.edu.tr,

<https://orcid.org/0000-0002-4742-3217>

**Dr. Öğr. Üyesi., İstanbul Aydın Üniversitesi, SBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, mustafamete@aydin.edu.tr,

<https://orcid.org/0000-0002-1332-7905>

***Dr. Öğr. Üyesi., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, SBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, yaseminaslan@bandirma.edu.tr,

<https://orcid.org/0000-0001-6292-2332>

**** İdari ve Mali İşler Müdürü, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü, dursunkanbur@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4374-5849>

*****Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, aysukurtuldu@trakya.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-4514-5073>

Gönderim Tarihi: 14.09.2022

Kabul Tarihi: 31.08.2023

Atıfta Bulunmak İçin:

Aba, G., Mete, M., Aslan, Y., Kanbur, D., & Zekioğlu, A.. (2023). Hastane yöneticilerinin yönetsel beceri, bilişsel esneklik ve iş stresi düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 26(3), 837-852

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGERIAL SKILL, COGNITIVE FLEXIBILITY AND WORK STRESS LEVELS OF THE HOSPITAL MANAGERS

Gökhan ABA *
Mustafa METE **
Yasemin ASLAN ***
Dursun KANBUR ****
Aysu ZEKİOĞLU *****

ABSTRACT

This study aimed to reveal the relationships between the managerial skills, cognitive flexibility and job stress levels of hospital managers. For this purpose, data were collected by questionnaire method from 91 hospital managers working in 13 hospitals and oral and dental health centers which connected to the Istanbul Provincial Health Directorate, (Beyoğlu) No. 4 Public Hospitals Services Presidency. Managerial Skills, Cognitive Flexibility and Job Stress Scales were used as a data collection tool. Explanatory factor and reliability analyzes were performed before the analysis of the data. In the analysis of the data, Pearson Correlation and Regression Analyzes were applied as well as frequency, percentage, mean and standard deviation statistics by using SPSS 25.0 and Eviews 10,0 programs. The results of the study show that there are weakly significant relationships between the variables of managerial skill, cognitive flexibility and work stress, while the variable of cognitive flexibility affects the managerial skills variable positively (increasing) and the dimension of job stress negatively (decreasing). In addition, it has been determined that cognitive flexibility has a positive effect on the managerial skill variable and work stress has a negatively affects on the managerial skill. As a result, although there are weak relationships between hospital managers' cognitive flexibility, managerial skills and work stress levels according to the research findings, it is thought that it is important for hospital managers to have high levels of managerial skills and cognitive flexibility and low levels of work stress in order to maintain services effectively.

Keywords: Managerial skill, cognitive flexibility, job stress, hospital manager

ARTICLE INFO

*Assoc. Prof., Bandırma Onyedi Eylül University, Department of Health Management, gaba@bandirma.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0002-4742-3217>

**Assist. Prof., Istanbul Aydın University, Department of Health Management, mustafamete@aydin.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0002-1332-7905>

*** Assist. Prof., Bandırma Onyedi Eylül University, Department of Health Management, yaseminaslan@bandirma.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0001-6292-2332>

**** Administrative and Financial Affairs Manager, Istanbul Provincial Health Directorate, dursumkanbur@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-4374-5849>

*****Assoc. Prof., Trakya University, Department of Health Management, aysukurtuldu@trakya.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0002-4514-5073>

Received: 14.09.2022

Accepted: 31.08.2023

Cite This Paper:

Aba, G., Mete, M., Aslan, Y., Kanbur, D., & Zekiöğlü, A.. (2023). Hastane yöneticilerinin yönetsel beceri, bilişsel esneklik ve iş stresi düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 26(3), 837-852

I. GİRİŞ

Sağlık sisteminin en önemli alt sistemlerinden biri olan ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren hastaneler oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Hastanelerin konumu ve karmaşık yapıda faaliyet göstermesi, profesyonel bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Hastanelerin profesyonel bir şekilde yönetilmesi için profesyonel hastane yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Hastane yöneticisi, hastane yönetim fonksiyonlarını yerine getiren, amaçları gerçekleştirmek üzere gerekli girdileri kontrolünde bulunduran ve hastane hizmetlerinin koordineli bir şekilde yürütülmesini sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Ak, 1990). Hastane yöneticisi, hastane güvenliği ve bakım kalitesinin sağlanmasının yanı sıra sağlık bakım sisteminin hedeflerine ulaşmasında, insan kaynaklarının yönetilmesinde ve yönlendirilmesinde de önemli rol oynar (Moradi vd., 2020). Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için hastane yöneticilerinin bazı becerilere sahip olması gerekmektedir. Çünkü rekabetin giderek arttığı sağlık sektöründe, hastanelerin başarılı olması yöneticilerin sahip olduğu becerilere bağlıdır (Toygar ve Akbulut, 2013). Yöneticilerin becerileri her kuruluşun sürekli başarısında en önemli faktörlerden biridir ve bu becerilerden faydalanma, kuruluşun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların performansını artırırken, kuruluşun etkinliğine olumlu katkı sağlar. Yöneticilerin bu becerilere ilişkin yeterli farkındalığının olmaması ve bunların kullanımı bu konuda engelleyici bir faktör olabilir ve kuruluşun genel başarısını bir bütün olarak azaltır. Genel olarak, temel becerilere sahip olmadan modern organizasyonda başarılı bir yönetici hayal etmek zordur (Moradi vd., 2020).

Hem rutin hem de karmaşık işleri kapsayan yöneltsel işler, beceri kavramının önemine vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda beceri kavramı “*yöneticilerin yaptıkları işlerle ilgili sahip oldukları yetkinliklerine ait özelliklerin bütünü*” şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan ve Şahin, 2011). Literatürde, hastane yöneticisinin sahip olması gereken beceriler, farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Katz (1974), etkili bir yönetim için yöneltsel becerileri; teknik beceriler, insan ilişkileri becerisi ve kavramsal beceriler olarak üç ana başlık altında toplamıştır. *Teknik beceri*, iş ile ilgili bilgi, araç-gereç ve teknikleri kullanabilme; *insan ilişkileri becerisi*, diğer insanları anlama, onlarla iletişime geçme, onları etkileme ve onlarla birlikte çalışabilme; *kavramsal beceriler* ise kurumu bir bütün olarak görebilme, bölümler arası koordinasyonu sağlayabilme ve kurum ile çevre arasındaki etkileşimi yönetebilme becerilerini kapsar (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012). Sperry (2003) ise yöneticilerin sahip olması gereken becerileri, ilişkisel, operasyonel ve analitik olmak üzere üç başlık altında incelemiştir. *İlişkisel beceriler*; etkili iletişim, çatışmaların yönetilmesi, çalışanlara rehberlik ve koçluk edilmesi gibi becerileri kapsamaktadır. *Operasyonel beceriler*; çalışanların bağlılığının güçlendirilmesi, motivasyonlarının artırılması, stres ve zaman yönetimini içerir. *Analitik beceriler* ise stratejik düşünme ve karar alabilme, mali ve beşeri kaynakları yönlendirebilme ve denetleyebilme gibi becerileri içerir.

Sağlık hizmetlerini diğer hizmetlerden ayırt eden en önemli özelliklerinden biri, sağlık ihtiyacının ne zaman ve ne düzeyde ortaya çıkacağına belirsiz olmasıdır. Böyle bir ortamda, yöneticiler almış oldukları kararlarda esnek davranabilmeli ve ortaya çıkan durum karşısında hızlı ve etkili yeni kararlar alabilmelidir. Bu durum yöneticilerin bilişsel esneklik becerisine sahip olmasıyla ilgilidir. Bilişsel esneklik, bireyin çevresinde oluşan beklenmedik durumlarda karar verebilmesi ve bu tür durumlarla başa çıkabilmesi için pratik yöntemler geliştirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Martin ve Rubin, 1995). Ayrıca bilişsel esneklik, bir kişinin (1) herhangi bir durumda mevcut seçenekler ve alternatifler olduğunun farkında olması, (2) esnek olma ve duruma uyum sağlama istekliliği ve (3) kişinin esnek olma yeteneğine sahip olduğuna dair inancını veya öz yeterliliğini ifade eder (Martin ve Anderson, 1998). Bilişsel esneklik, problemin olduğu durumlarda değişik çözümler üretebilmeyi içeren bilişsel bir beceri şeklinde de ele alınabilmektedir (Kaya vd., 2021).

Bireyin, yeni durum ile yeni görev gerekliliklerini etkin bir şekilde yorumlayabilmesi ve davranışlarını yeni koşullara uyarlayabilmesi için bilgilerini yeniden yapılandırması gerekmektedir. Bu nedenle bilişsel esneklik, dikkat süreçlerine ve bilgi temsiline bağlıdır (Canas vd., 2006). Bilişsel esnekliğe sahip çalışanlar, farklı durumlarda seçeneklerin ve alternatif davranış biçimlerinin

farkındadır ve bu durumlara uyum sağlamaya isteklidir (Chung vd., 2012). Bu doğrultuda bilişsel esnekliğin temelinde, çeşitli alternatifleri fark edebilme ve bunları kontrol edebilme noktasında öz güveninin olması vardır (Sapmaz ve Doğan, 2013). Kiss ve diğerleri (2020) bilişsel esnekliğe sahip yöneticilerin, kapsamlı ve çaba gerektiren bilgi arama faaliyetlerine katılma ve çalışma ortamındaki bir sorununun nedenlerini araştırma niyetlerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda bilişsel esnekliğin oluşmasının yöneticilerin yönetsel becerileri üzerinde de etki oluşturması beklenmektedir. Yönetsel beceriler kapsamında bilişsel esneklik ile tartışmaya açık olma, anlaşmazlığa yönelik tolerans (Martin ve Anderson, 1998), kişilerarası iletişim becerileri (Rubin ve Martin, 1994) ve farkındalık, isteklilik, öz yeterlilik (Anderson ve Martin, 1995) arasında pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Bondarenko ve diğerleri (2021) bilişsel esnekliği, gelecekte daha da önem kazanacak bir yönetsel beceri olarak ele almıştır. Martin ve Anderson (1998) bilişsel esnekliğe sahip yöneticilerin, anlaşmazlık durumunda tartışmayı ve stresi yönetme becerilerinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu noktada iş stresini yönetebilmek için bilişsel esnekliğe sahip olunması gerektiği söylenebilir.

Ganster ve Rosen (2013) tarafından iş stresi “*işyeri psikolojik deneyimlerinin ve taleplerinin (stres etkenleri) zihinsel ve fiziksel sağlıkta hem kısa vadeli (gerginlikler) hem de uzun vadeli değişiklikler ürettiği süreç*” şeklinde tanımlanmıştır. İş stresinde, çevresel etmenlerin birey üzerindeki baskısına bağlı olarak ortaya çıkan gerginliğin, bireylere psikolojik ve fizyolojik olarak zarar vermesi durumu söz konusudur. Literatürde iş stresi kavramı, iş talep-kontrol dengesi teorisi ile ele alınmaktadır. Bu teori Karasek Jr (1979) tarafından ortaya atılmış ve iş yerindeki stresler iş talep olarak, bireyin sahip olduğu beceri ve yetenekler de iş kontrolü olarak ele alınmıştır. Bu teoriye göre iş stresi, iş talebinin fazla, iş kontrolünün az olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Hamidi ve diğerleri (2012), iş stresini etkileyen faktörleri; araçsal iletişim, kurumsal destek, içsel ödüller (örneğin kişisel gelişim fırsatları), eğitim, iş arkadaşı desteği, liderlik tarzı ve yönetim becerileri olarak sıralamıştır. Bu noktada iş stresini etkileyen bireysel ve kurumsal faktörlerin varlığından söz edilebilmektedir. Hastane yöneticileri, yoğun stres altında çalışan profesyonellerdir. Bu nedenle yöneticilerin iş stresi düzeylerinin ortaya konması oldukça önem arz eden bir konudur.

II. YÖNTEM

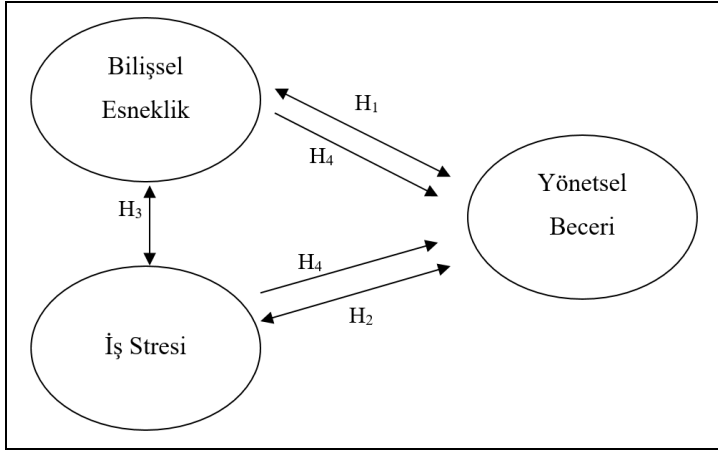
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, hastane yöneticilerinin sahip olduğu yönetsel beceri, bilişsel esneklik ve iş stresi düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan hastanelerde, yöneticilerin yönetsel becerilerinin yüksek olması gerekmektedir. Aynı zamanda, sağlık hizmetlerinde belirsizlik söz konusu olduğu için yöneticilerin hızlı ve etkili kararlar vermesi önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin bilişsel esneklik düzeylerinin de yüksek olması beklenir. Ayrıca hizmetlerin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için yöneticiler streslerini de etkin bir şekilde yönetebilmelidir. Bu kapsamda literatürde, hastane yöneticileri üzerinde her üç değişkenin birlikte incelendiği başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada, yönetsel beceri, bilişsel esneklik ve iş stresi düzeyleri arasındaki etkileşim incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma modeli Şekil 1.'de yer almaktadır. Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Hipotezler;

H₁: Bilişsel Esneklik (BE), Yönetmel Beceri (YB) ile istatistik olarak anlamlı ilişkilidir.

H₂: İş Stresi (İS), Yönetmel Beceri (YB) ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkilidir.

H₃: Bilişsel Esneklik (BE) ve İş Stresi (İS) istatistiksel olarak anlamlı ilişkilidir.

H₄: Bilişsel Esneklik (BE) ve İş Stresi (İS) düzeylerinin Yönetmel Beceri (YB) düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, Aralık 2019-Ocak 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, zaman, maliyet ve ulaşım kriterleri dikkate alınarak İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü (Beyoğlu) 4 Nolu Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığına bağlı 13 hastane ve ağız diş sağlığı merkezinde (10 genel hastane, 2 ağız ve diş sağlığı hastanesi ve 1 ağız ve diş sağlığı merkezi) gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenini bu kurumlarda çalışan toplam 109 üst düzey yönetici (Başhekim ve Yardımcıları, İdari ve Mali Hizmetler Müdürü ve Yardımcıları, Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü ve Yardımcıları, Destek ve Kalite Hizmetleri Müdürü ve Yardımcıları) oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, bütün yöneticilere ulaşılması hedeflenmiş ve 95 yöneticiden geri dönüş alınmıştır. Anketlerin 4'ü istatistiksel açıdan analiz edilebilir nitelikte olmadığı için araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Toplamda 91 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 83,4'tür.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Dört bölümden oluşan anket formunun yüz yüze görüşme tekniği ile doldurulması sağlanmıştır. Anketin birinci bölümünde yöneticilerin kişisel bilgilerine yönelik 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin bilişsel esneklik düzeylerinin belirlenebilmesine yönelik 12 ifadeden oluşan Bilişsel Esneklik Ölçeği yer almaktadır. Bilişsel Esneklik Ölçeği, Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilmiş, Türkçe'ye uyarlaması Çelikkaleli (2014) tarafından yapılmıştır. 6'lı Likert tipte (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılmıyorum, 4=Kısmen katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Kesinlikle katılıyorum) hazırlanan ölçekten alınabilecek en düşük puan 12, en yüksek puan ise 72'dir. Yüksek puanlar yüksek düzeyde bilişsel esnekliği gösterirken, düşük puanlar düşük düzeyde bilişsel esnekliği göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,74 olarak bulunmuştur. Anketin üçüncü bölümünde yer alan Yönetmel Beceri Ölçeği Sperry (2003) tarafından geliştirilmiş, Yüksel (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 4'lü Likert tipine göre (1=Hiçbir zaman, 2=Bazen, 3=Sık sık, 4= Daima) hazırlanmış olup, 65 ifade ve 13 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; motivasyon, bağlılık, ekip performansı, yetki devri, iletişim, anlaşma, liderlik, tavsiyelerde bulunma ve görüşme, stratejik düşünme karar verme, bütçeleme, finansal ve insan kaynakları, kurumsal/kişisel kaynaklara uyum ve zaman/stres yönetimidir. Her bir alt boyut en düşük 5, en yüksek 20 puan

almaktadır. 16-20 arası puan; yüksek yönetsel beceri düzeyini, 11-15 arası puan; orta düzeyde yönetsel beceri düzeyini ve 10 ve altı puan; düşük yönetsel beceri düzeyini göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,82 olarak bulunmuştur. Anketin son bölümünde yer alan İş Stresi Ölçeği, House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilmiş, Efeoğlu (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 5'li Likert tipine göre (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) hazırlanmış olup, tek boyut ve 7 ifadeden oluşmaktadır ve ölçekte, yüksek puan yüksek iş stresini, düşük puan düşük iş stresini göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur.

2.5.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 25.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı ve Eviews 10,0 sürümü yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinden önce, açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde kategorik veriler için (cinsiyet, eğitim durumu vb.) yüzde dağılımları ve sürekli veriler için (yaş, meslekte geçen süre vb.) ortalama±standart sapma, maksimum ve minimum değerleri verilmiştir. Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin seçimi için normal dağılım testleri olan Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonucunda normal dağılımın sağlandığı belirlenmiştir (Yönetsel Beceri $p:0,065>0,05$; Bilişsel Esneklik $p:0,093>0,05$; İş Stresi $p:0,181>0,05$). Her üç boyut ile yöneticilerin pozisyonları arasında farklılıkların analizi için Anova analizi yapılmıştır. İlişkilerin belirlenmesi amaçlı Pearson Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi uygulanmıştır. Regresyon Analizi çözümünde varsayımların sağlanması için Newey-West algoritması kullanılmıştır. Analizlerde anlamlılık $\alpha=0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

2.6.Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla "Güvenilirlik Analizi", yapı geçerliliğini test etmek için "Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)" yapılmıştır. Güvenilirlik testi olarak Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerinin %70'in üzerinde olması, anket çalışmasının başarılı olduğunu ifade etmektedir (Yönetsel Beceri Ölçeği: 0,916; Bilişsel Esneklik Ölçeği: 0,912; İş Stresi Ölçeği: 0,905). Faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak "varimax döndürme metodu" ile "temel bileşenler analizi" yöntemi uygulanmıştır. Böylece, toplam varyansın %77,01'ini açıklayan 13 alt boyuta sahip yönetsel beceri boyutunun Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0,70 değerinin üzerinde ve 0,921 olarak elde edilmiştir. Tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu istatistik anlamlı ($\chi^2=6734,99$ ve $p=0,000$) çıkarken, anti-imağ korelasyon matrisi sonuçlarına göre ise ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0,5'in üzerinde 0,62-0,92 arasında elde edilmiştir. Extraction (çıkarma) sütununda 0,20'nin altında değer alan madde olmadığı için soru çıkarılmamıştır. Faktör ağırlıkları (0,574-0,792) değerleri arasında değişmektedir. Diğer yandan, toplam varyansın %71,56'sını açıklayan bilişsel esneklik tek faktörlü bir yapıda KMO değeri 0,913 ve Bartlett küresellik testinin sonucu istatistik anlamlı ($\chi^2=5783,45$ ve $p=0,001$) çıkarken, anti-imağ korelasyon matrisinde ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0,5'in üzerinde 0,58-0,89 arasında elde edilmiştir. Extraction (çıkarma) sütununda 0,20'nin altında değer alan madde olmadığı için soru çıkarılmamıştır. Faktör ağırlıkları (0,514-0,821) değerleri arasında değişmektedir. Son olarak, varyansın %69,74'ünü açıklayan iş stresi tek boyutlu ve KMO değeri 0,908 ve Bartlett küresellik testinin sonucu istatistik anlamlı ($\chi^2=6122,59$ ve $p=0,000$) çıkarken, anti-imağ korelasyon matrisinde ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0,5'in üzerinde 0,57-0,91 arasında elde edilmiştir. Extraction (çıkarma) sütununda 0,20'nin altında değer alan madde olmadığı için soru çıkarılmamıştır. Faktör ağırlıkları (0,602-0,830) değerleri arasında değişmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Ölçek ve Alt Boyutlara Yönelik Bilgiler

| Alt Boyutlar | Varyansı Açıklama Yüzdesi | Cronbach-Alpha | Ort. ± Ss. |
|--|---------------------------|----------------|-------------------|
| Yöneltil Beceri Ölçeği | %77,01 | 0,916 | 3,28±0,357 |
| Motivasyon Alt Boyutu | %9,1 | 0,910 | 3,35±0,484 |
| Bağlılık Alt Boyutu | %8,8 | 0,889 | 2,92±0,723 |
| Ekip Performansı Alt Boyutu | %8,2 | 0,911 | 3,41±0,530 |
| Yetki Devri Alt Boyutu | %7,9 | 0,905 | 2,93±0,476 |
| İletişim Alt Boyutu | %7,1 | 0,902 | 3,25±0,410 |
| Anlaşma Alt Boyutu | %6,7 | 0,890 | 3,56±0,467 |
| Liderlik Alt Boyutu | %5,6 | 0,894 | 3,42±0,595 |
| Tavsiyelerde Bulunma ve Görüşme Alt Boyutu | %5,2 | 0,903 | 3,41±0,446 |
| Stratejik Düşünme Karar Verme Alt Boyutu | %4,5 | 0,897 | 3,26±0,469 |
| Bütçeleme Alt Boyutu | %4,1 | 0,884 | 3,23±0,547 |
| Finansal ve İnsan Kaynakları Alt Boyutu | %3,7 | 0,895 | 3,35±0,629 |
| Kurumsal ve Kişisel Kaynaklara Uyum Alt Boyutu | %3,3 | 0,891 | 3,29±0,650 |
| Zaman ve Stres Yönetimi Alt Boyutu | %2,9 | 0,904 | 3,19±0,557 |
| Bilişsel Esneklik Ölçeği | %71,56 | 0,912 | 4,21±0,539 |
| İş Stresi Ölçeği | %69,74 | 0,905 | 2,86±0,836 |

2.7.Araştırmanın Etik Yönü

Bu çalışma Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından (14.11,2018 tarihli, 2018.10.10 karar nolu) onaylanmıştır. Çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden yöneticiler dâhil edilmiştir. Araştırma için ayrıca, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğünden yazılı onay alınmıştır (Sayı no: 15916306-604.01.01). Ölçeklerin kullanım izni yazarlardan mail aracılığıyla alınmıştır.

2.8.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, sadece 4 Nolu Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığına bağlı kamu hastanelerinde görev yapan yöneticilerin vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır. Özel sektördeki yöneticileri kapsamaz. Araştırma, sadece İstanbul ili Beyoğlu bölgesinde yer alan kamu hastanelerinde görev yapan yöneticilerle sınırlıdır, Türkiye'ye genellenemez.

III. BULGULAR

Katılımcıların %45,1'i kadın iken, %54,9'u erkektir. Katılımcıların %23,1'inin eğitim durumu lisans, %58,2'sinin yüksek lisans, %3,3'ünün doktora ve %15,4'ünün ise tıpta uzmanlıktır. Katılımcıların %9,9'u hastanede hastane yöneticisi/başhekim pozisyonunda, %23,1'i başhekim yardımcısı pozisyonunda, %14,3'ü idari ve mali hizmetler müdürü pozisyonunda, %26,4'ü idari ve mali hizmetler müdür yardımcısı pozisyonunda, %7,7'si destek ve kalite hizmetleri müdürü pozisyonunda, %4,4'ü destek ve kalite hizmetleri müdür yardımcısı pozisyonunda, %9,9'u sağlık bakım hizmetleri müdürü pozisyonunda ve %4,4'ü sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı pozisyonunda çalışmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2. Sosyo-demografik Özellikler

| | n | % |
|--|-----------|------------|
| Cinsiyet | | |
| Kadın | 41 | 45,1 |
| Erkek | 50 | 54,9 |
| Toplam | 91 | 100 |
| Eğitim düzeyi | | |
| Lisans | 21 | 23,1 |
| Yüksek Lisans | 53 | 58,2 |
| Doktora | 3 | 3,3 |
| Tıpta Uzmanlık | 14 | 15,4 |
| Toplam | 91 | 100 |
| Pozisyon | | |
| Hastane Yöneticisi/Başhekim | 9 | 9,9 |
| Başhekim Yardımcısı | 21 | 23,1 |
| İdari ve Mali Hizmetler Müdürü | 13 | 14,3 |
| İdari ve Mali Hizmetler Müdür Yardımcısı | 24 | 26,4 |
| Destek ve Kalite Hizmetleri Müdürü | 7 | 7,7 |
| Destek ve Kalite Hizmetleri Müdür Yardımcısı | 4 | 4,4 |
| Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü | 9 | 9,9 |
| Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı | 4 | 4,4 |
| Toplam | 91 | 100 |

Katılımcıların yaş ortalaması $44,29 \pm 8,17$ 'dir. Katılımcıların meslekteki toplam çalışma süresi ortalaması $21,6 \pm 7,95$ 'tir. Katılımcıların yöneticilik pozisyonunda toplam çalışma süresi ortalaması $5,85 \pm 4,6$ 'dir. Katılımcıların günlük uyku süresi ortalaması $6,64 \pm 0,89$ 'dur. Katılımcıların günlük çalışma saati ortalaması $9,18 \pm 1$ 'dir (Tablo 3).

Tablo 3. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine Yönelik Tanımsal İstatistik Bilgiler

| Değişkenler | Minimum | Maksimum | Ortalama | Standart Sapma |
|--|---------|----------|----------|----------------|
| Yaş | 27,00 | 66,00 | 44,29 | 8,17 |
| Meslekteki Toplam Çalışma Süresi | 7,00 | 40,00 | 21,60 | 7,95 |
| Yöneticilik Pozisyonunda Toplam Çalışma Süresi | 1,00 | 25,00 | 5,85 | 4,60 |
| Günlük Uyku Süresi | 5,00 | 9,00 | 6,64 | 0,89 |
| Günlük Çalışma Saati | 8,00 | 12,00 | 9,18 | 1,00 |

Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır. Buna göre; yönetsel beceri, bilişsel esneklik ve iş stresi boyutları arasında zayıf düzeyde olmasına rağmen istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizi için modelin H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri doğrulanmıştır.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

| | Bilişsel Esneklik | Motivasyon | Bağlılık | Ekip Performansı | Yetki Devri | İletişim | Anlaşma | Liderlik | Tavsiyelerde Bulunma ve Görüşme | Stratejik Düşünme Karar Verme | Bütçeleme | Finansal ve İnsan Kaynakları | Kurumsal ve Kişisel Kaynaklara Uyum | Zaman ve Stres Yönetimi | Yönetimsel Beceri (Genel) | İş Stresi |
|--|-------------------|------------|----------|------------------|-------------|----------|---------|----------|---------------------------------|-------------------------------|-----------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------|
| Bilişsel Esneklik | 1,00 | 0,364* | 0,248* | 0,359* | 0,08 | 0,167* | 0,273* | 0,229* | 0,228* | 0,202* | 0,11 | 0,182* | 0,300* | 0,219* | 0,318* | -0,13* |
| Motivasyon Alt Boyutu | | 1,00 | 0,256* | 0,474* | 0,155* | 0,336* | 0,414* | 0,318* | 0,440* | 0,445* | 0,260* | 0,359* | 0,441* | 0,428* | 0,553* | -0,210* |
| Bağlılık Alt Boyutu | | | 1,00 | 0,288* | 0,181* | 0,310* | 0,164* | 0,192* | 0,324* | 0,223* | 0,10 | 0,226* | 0,347* | 0,287* | 0,418* | -0,11 |
| Ekip Performans Alt Boyutu | | | | 1,00 | 0,280* | 0,381* | 0,370* | 0,329* | 0,335* | 0,370* | 0,311* | 0,421* | 0,492* | 0,435* | 0,584* | -0,06 |
| Yetki Devri Alt Boyutu | | | | | 1,00 | 0,283* | 0,185* | 0,373* | 0,15 | 0,267* | 0,10 | 0,11 | 0,279* | 0,307* | 0,344* | -0,04 |
| İletişim Alt Boyutu | | | | | | 1,00 | 0,309* | 0,384* | 0,433* | 0,418* | 0,255* | 0,341* | 0,377* | 0,368* | 0,535* | -0,08 |
| Anlaşma Alt Boyutu | | | | | | | 1,00 | 0,309* | 0,388* | 0,418* | 0,309* | 0,380* | 0,370* | 0,346* | 0,506* | -0,171* |
| Liderlik Alt Boyutu | | | | | | | | 1,00 | 0,332* | 0,517* | 0,247* | 0,217* | 0,356* | 0,350* | 0,496* | -0,09 |
| Tavsiyelerde Bulunma ve Görüşme Alt Boyutu | | | | | | | | | 1,00 | 0,510* | 0,365* | 0,433* | 0,461* | 0,356* | 0,569* | -0,08 |
| Stratejik Düşünme Karar Verme Alt Boyutu | | | | | | | | | | 1,00 | 0,448* | 0,493* | 0,417* | 0,455* | 0,636* | -0,152* |
| Bütçeleme Alt Boyutu | | | | | | | | | | | 1,00 | 0,649* | 0,365* | 0,319* | 0,481* | -0,08 |
| Finansal ve İnsan Kaynakları Alt Boyutu | | | | | | | | | | | | 1,00 | 0,470* | 0,443* | 0,602* | -0,05 |
| Kurumsal ve Kişisel Kaynaklara Uyum Alt Boyutu | | | | | | | | | | | | | 1,00 | 0,552* | 0,651* | -0,182* |
| Zaman ve Stres Yönetimi Alt Boyutu | | | | | | | | | | | | | | 1,00 | 0,618* | -0,211* |
| Yönetimsel Beceri (Genel) | | | | | | | | | | | | | | | 1,00 | -0,157* |
| İş Stresi | | | | | | | | | | | | | | | | 1,00 |

*Anlamlılık düzeyi: 0,05

Çalışmada, bilişsel esneklik ve iş stresinin, yönetsel beceriye etkisine yönelik olarak regresyon analizleri uygulanmıştır (Tablo 5). Bilişsel esneklik ve iş stresi bağımsız değişken olarak, yönetim becerisi bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Varsayımların sağlanması amaçlı Newey-West algoritması ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Model çıktılarından görüleceği üzere; bilişsel esneklik bir birim arttığında yönetsel beceri 0,248 birim artmaktadır. Bilişsel esneklik, yönetsel beceriyi olumlu yönde etkilemektedir. Diğer yandan, iş stresi bir birim arttığında yönetsel beceri 0,194 birim azalmaktadır. İş stresi, yönetsel beceriyi olumsuz yönde etkilemektedir. Modelin H4 hipotezi regresyon analizi ile de doğrulanmıştır. Bağımsız değişkenler olan bilişsel esneklik ve iş stresi, bağımlı değişken olan yönetsel beceriyi %68,4 ($R^2=0,684$) açıklama gücüne sahiptir.

Modelin anlamlı olup olmadığını ifade eden F testine göre; p değerinin 0,05'ten küçük olmasından dolayı, modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Modelin varsayımlarına ilişkin heteroskedasite (eş varyanslılığın sağlanmaması) için Harvey testinden faydalanılmıştır. Harvey testinin sonucuna göre p değeri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı homoskedasite (eş varyans durumu) olduğu ortaya konulmuştur. Otokorelasyon sorununa ilişkin olarak LM testi yapılmıştır. Testin sonucuna göre p değeri 0,05'ten büyük olduğu için otokorelasyon bulunmadığı tespit edilmiştir. Hata paylarının normalliğini belirlemeye ilişkin yapılan Jarque-Bera testinin neticesinde p değeri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, hataların normal dağıldığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, modelin varsayımları sağlanmış ve elde edilen sonuçların yorumuna uygun ve güvenilir yapıda oldukları belirlenmiştir.

Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişken: Yönetsel Beceri | Katsayı | St. hata | t istatistiği | p (anlamlılık) |
|--------------------------------------|---------|----------|---------------|----------------|
| Bilişsel Esneklik | 0,248 | 0,042 | 5,904 | 0,000* |
| İş stresi | -0,194 | 0,039 | -4,974 | 0,001* |
| Sabit | 1,362 | 0,260 | 5,238 | 0,000* |

$R^2 = 0,684$ $F_{hesap} = 35.89$ $F_{anlamlılık} = 0,000$ Harvey test (p) = 0,126
LM test (p) = 0,109 Jarque-Bera (p) = 0,284

*Anlamlılık düzeyi: 0,05

IV. TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık yönetimi alanında doğru politikaların oluşturulması ve nitelikli kararların verilmesi, doğrudan sahip olunan insan kaynağının bilgi ve becerisine bağlıdır. Yöneticilerin yönetsel beceri ve nitelikleri ne kadar yüksek olursa, alınan kararların kalitesi ve etkinliği de o derece yüksek olur. Bu nedenle sağlık kurumu yöneticilerinin sahip olduğu yönetsel beceriler ve bu becerileri etkileyen faktörlerin tespit edilmesi önemlidir. Çalışmada motivasyon, bağlılık, ekip performansı, yetki devri, iletişim, anlaşma, liderlik, tavsiyelerde bulunma ve görüşme, stratejik düşünme karar verme, bütçeleme, finansal ve insan kaynakları, kurumsal ve kişisel kaynaklara uyum, zaman ve stres yönetimi alt boyutlarının tamamının yönetsel beceri boyutunu pozitif yönde etkilediği; motivasyon, anlaşma, stratejik düşünme karar verme, kurumsal ve kişisel kaynaklara uyum ile zaman ve stres yönetimi alt boyutlarının iş stresi boyutunu negatif yönde etkilediği, diğer alt boyutların iş stresi boyutuyla anlamlı bir ilişkisinin olması tespit edilmiştir. Toygar ve Akbulut (2013), hastane yöneticilerinin karar verme ve problem çözme becerileri ile motivasyon, bağlılık ve ekip performans becerileri arasında zayıf, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, karar verme ile yetki devri, stres yönetimi, etkili stratejik iletişim arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Barsbay (2016)'ın çalışmasında, Sağlık Bakanlığı hastanelerinde görevli hekim yöneticilerin en önemli gördüğü ve en yüksek skora sahip insan ilişkisi kaynaklı yönetsel becerilerin; çalışanları ve takımı yönetme, iletişim ve çalışanları motive etme becerileri olduğu tespit edilmiştir. Yüksel ve

diğerleri (2016) tarafından hastanelerde görev yapan yöneticilerin yönetsel becerilerinin değerlendirildiği diğer bir çalışmada, yöneticilerin en gelişmiş yönetsel becerilerinin anlaşma, iletişim, liderlik, tavsiyede bulunma ve görüşme becerileri olduğu, en fazla geliştirilmesi gereken becerinin ise bağlılık alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Toygar ve Akbulut (2013), yönetsel beceriler arasındaki ilişkileri değerlendirdikleri bir çalışmada; yetkilendirme, etkili ve stratejik iletişim, stres yönetimi, örgütsel kaynakların insan kaynaklarıyla uyumu arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada, hastane yöneticilerinin en düşük yönetsel beceri skorunun bağlılık alt boyutuna ait olduğu bulunmuştur. Karaalp ve diğerlerinin (2013), askeri bir hastanede yöneticilerin yönetsel başarı durumlarının değerlendirilmesiyle ilgili yapmış oldukları çalışmada, çalışanların yöneticilerini genellikle başarılı buldukları alanların kalite anlayışı, planlama ve yürütme fonksiyonlarının yerine getirilmesi unsurları oldukları, başarısız buldukları fonksiyonların ise koordinasyon ve motivasyon faktörleri olduğu ve hastane yöneticilerinin motivasyon, iletişim, ekip yaklaşımı ve iş bölümü konusunda daha özenli davranmaları önerilmiştir. Çalışmada kapsama alınan yönetsel fonksiyonlar bazında, hastane üst düzey yöneticilerinin yönetsel başarı ortalamasının düşük olduğu görülmüştür. Finlandiya’da başhekimlerin yönetici becerilerinin hekimler tarafından değerlendirildiği bir çalışmada, başhekimlerin en zayıf yönetsel becerilerinin, yetkilendirme ve motive etme becerileri olduğu ve başhekimlerin %85’inin yönetim becerileri konusunda oldukça kısıtlı bir eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Çalışmada, yetkilendirme becerileri gelişmiş olan yöneticilerin, problem çözme ve karar verme becerilerinin daha üst düzeyde olduğu bulunmuştur (Kumpusalo vd., 2003). Supic ve diğerlerinin (2010) Sırbistan’da üst düzey hastane yöneticileri üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada, yöneticilerin iletişim ve anlaşma yönetsel becerilerinin düşük ortalamaya sahip olduğu, yöneticilere verilen hastane yönetimi eğitiminden sonra yönetsel becerilerinde iyileştirme görüldüğü tespit edilmiştir. Moradi ve diğerlerinin (2020) çalışmasında, hastane yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yönetsel becerilerin; stratejik beceri, algılama becerisi, insan ilişkileri becerisi, iş deneyimi ve kişisel özelliklerle ilişkili beceriler olduğu, yöneticilerin özellikle zorlandıkları konuların; finansal kaynakların kısıtlı olması, alman eğitim ile yapılan iş arasında bir orantının olmaması konuları olduğu vurgulanmıştır. Khadka ve diğerleri (2014), hastane yöneticileri arasındaki en önemli rekabet faktörlerinin liderlik ve iletişim becerileri olduğunu belirtmiştir. Kalargyrou ve diğerleri (2012) yöneticilerin becerileri arasında insan ilişkileri becerisinin önemini vurgulamıştır. Bu noktada yönetici eğitimlerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Kebede ve diğerleri (2012), hastane yöneticilerinin yönetim becerilerinin geliştirilmesi amacıyla düzenlenen eğitimlerin, sağlık bakım sistemlerinin performansında önemli bir gelişme ile sonuçlandığını belirtmiştir. Toygar ve Akbulut (2013), hastane yöneticilerinin yönetsel becerilerinin geliştirilmesi amacıyla, yetkilendirme ve güçlendirmenin her yönetim seviyesinde teşvik edilmesini, çalışanlarla etkili bir iletişim kurularak sorunlarının ve isteklerinin dinlenilmesini, hastane yöneticilerinin sahip olması gereken yönetsel becerilerin bir bütün olarak ele alınmasını ve geliştirilmesini önermiştir.

Çalışmada iş stresinin, yönetsel beceriyi olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yöneltsel beceri düzeyi yüksek olan bireylerin stresle daha etkin bir şekilde başa çıktıkları bilinmektedir (Kesselring, 2010). Araştırmalar, yöneticilerin yönetsel becerilerinin, çalışanların iş stresini azaltıp, performanslarını artırdığını göstermektedir (Walsh vd., 2019; AbuAlRub ve Al-Zaru, 2008). Hamidi ve diğerleri (2012), çalışanların iş stresi ile yöneticilerin insani, kavramsal ve tasarım becerileri arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Aynı araştırmada, sağlık yöneticilerinin %36,7’sinin mesleki beceri düzeyinin yüksek, %56,6’sının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir ve sağlık kurumu yöneticilerinin yönetsel becerilerinin geliştirilmesinin iş stresini azaltıp, performansı artırabileceği belirtilmiştir. Nijerya’da yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada, iş stresinin konsantrasyon düşüklüğü ile birlikte karar verme becerilerinde zayıflığa ve öfke, korku, kaygı gibi duygularda artışa yol açtığını görülmüştür (Salami vd., 2010). Demirbaş ve diğerlerinin (2011) hastane yöneticilerinin yönetsel stres kaynaklarıyla ilgili çalışmasında, “yetki ve sorumluluk” yönünden başhemsire yardımcılarının başhekim yardımcılara nazaran daha fazla yönetsel stres yaşadıkları, yöneticilik süresi az olan yöneticilerin yöneticilik süresi daha uzun olan yöneticilere kıyasla “aşırı iş yükü ve zaman baskısı ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler” yönünden daha fazla stres yaşadıkları tespit edilmiştir. Aynı çalışmada yöneticilerin iş stresiyle başa çıkabilmek amacıyla; fiziksel egzersiz yaptıkları, aile ve sosyal hayatlarına daha fazla vakit ayırdıkları, olumlu bir iletişim

kurmaya özen gösterdikleri, kültürel etkinliklere katıldıkları, yetki devri yaptıkları ve sosyal ortamlardan daha fazla yararlandıkları görülmüştür. Yüksel ve diğerlerinin (2016) yöneticilerin yönetsel beceri düzeyini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkileri değerlendirdikleri çalışmada; bağlılık ile zaman ve stres yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Torun ve Tekin (2014)'in çalışmasında ise iş stresini yoğun bir şekilde yaşayan sağlık kurumu yöneticilerinin çoğunlukla A tipi kişilik özelliklerine sahip olduğu, stres ile sosyo-demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Klein ve diğerleri (2011), sağlık çalışanları arasında psikososyal stresi azaltmaya yönelik müdahalelerin, sağlık hizmetlerinin kalitesini geliştirebileceğini öne sürmüştür. Sağlık kurumlarında iş yükünün, rol belirsizliğinin, psikolojik baskıların azaltılması, yöneticilerde ve çalışanlarda strese neden olan faktörlerin belirlenerek, bu yönde iyileştirici çalışmalar yapılması, stresi azaltmaya yönelik danışmanlık hizmetlerinin ve sosyal destek faaliyetlerinin artırılması, çalışma ortamının iyileştirilmesi, kurumda iş yükünün dengeli bir şekilde dağıtılması yöneticilerin ve çalışanların performansının iyileştirilmesi açısından önemlidir.

Çalışmada bilişsel esnekliğin, yönetsel beceriyi pozitif yönde, iş stresini negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Sağlık sektöründe bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Hemşirelik öğrencilerinin stres durumları ile bilişsel esneklik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, öğrencilerin algılanan stres düzeyleri arttıkça, bireysel esneklik düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Aynı çalışmada, algılanan stres ile bilişsel esneklik ölçek puanları arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Turan vd., 2019). Araştırmalar bilişsel esneklik düzeyi yüksek olan bireylerin, stres düzeylerinin düşük olduğunu, bilişsel esneklik ile mutluluk düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Altunkol, 2011; Han vd., 2011; Asıcı ve İkiz, 2015). Laçın ve Yalçın (2019)'ın çalışmasında stresle başa çıkma tarzının bilişsel esnekliğin önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan Çuhadaroğlu (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, stresle başa çıkma yöntemlerinin bilişsel esnekliği anlamlı bir şekilde yordamadığı, bilişsel esneklik ile stresle başa çıkma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Bireyin üzerinde hissettiği bir baskı unsuru olan stresle etkin bir şekilde baş edebilmesi amacıyla, esnek bir düşünce yapısına sahip olması ve bilişsel esnekliğinin yüksek olması, bu baskıyı daha az hissetmesini ve uygun çözüm yöntemleri geliştirmesini sağlayabilir (Altunkol, 2011). Çalışma bulgularının, hastane yöneticilerinin sürekli ve hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla bilişsel esneklik düzeylerinin yüksek olduğunun bir göstergesi sonucu olduğu düşünülmektedir. Sağlık sektörü son derece dinamik, karmaşık, uzmanlaşma seviyesi yüksek, hataya toleransı düşük, hızlı ve doğru kararların alınması gereken ve teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerden biridir. Buna ek olarak araştırma kapsamına dahil olan hastane yöneticilerinin büyük bir kısmının yüksek lisans mezunu olmasının da yöneticilerin esnek bir düşünce yapısına sahip olması üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Çalışma sonuçları motivasyon, bağlılık, ekip çalışması, yetki devri, iletişim, liderlik, stratejik karar verme, zaman ve stres yönetimi değişkenlerinin yönetsel beceriyi pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle kurumsal düzeyde yöneticilerin liderlik ve stratejik karar verme süreçlerine rehberlik yapması, çalışanların motivasyonunu artıracak, ekip çalışmasını ve iletişimini güçlendirecek, yetki devrinin etkin bir şekilde işlenmesini sağlayacak çalışmalar yapılması ve bu konularda farkındalığı yüksek hastane yöneticilerinin yetiştirilmesi faydalı olabilir. Buna ek olarak iş stresinin yönetsel beceriyi negatif yönde etkilemesi nedeniyle iş hayatında strese neden olan faktörlerin kurumsal düzeyde tespit edilerek azaltılmasına yönelik düzenlemeler yapılması, stresle başa çıkma teknikleri konusunda hastane yöneticilerine ve çalışanlara düzenli aralıklarla eğitim verilmesi önerilmektedir. Bilişsel esnekliğin yönetsel beceriyi olumlu yönde etkilemesinden hareketle çevresel değişimlere uyum gücü yüksek, dinamik, hızlı ve doğru karar alma becerisine sahip ve iş birliğine açık yöneticilerle çalışılması veya yöneticilere bu becerilerin kazandırılması yönünde düzenlemeler yapılması kurumsal başarıya katkı sağlayabilir. Çalışmada yönetsel beceri, bilişsel esneklik ve iş stresi boyutları arasında anlamlı ancak zayıf düzeyde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Hastane yöneticilerinin, yönetsel becerilerini ve bilişsel esnekliklerini artırmak amacıyla mezuniyet öncesi eğitim programlarında bu konulara yer verilmesi, otoriter bir yönetim tarzı yerine katılımcı bir

yönetim yaklaşımının benimsenmesi, işe alım ve yerleştirmede bireysel yetenek ve becerilerin göz önünde bulundurulması, açık bir iletişim ortamının teşvik edilmesi ve yetki devrinin öneminin yöneticilere aktarılması önemlidir. Böylece, bilişsel esneklikleri yüksek, yöneltsel becerilerde başarılı, stresle baş etme teknikleri konusunda bilgi sahibi hastane yöneticileri sayesinde, sağlık kurumlarının daha başarılı bir şekilde yönetilmesi sağlanabilir. Çalışma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkilerin daha net bir şekilde anlaşılması açısından, farklı sağlık kurumlarında ve farklı örneklem büyüklükleri üzerinde benzer çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Etik Kurul İzni: Bu çalışma Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından (14.11,2018 tarihli, 2018.10.10 karar nolu) onaylanmıştır.

KAYNAKLAR

- AbuAlRub, R. F., & Al-Zaru, I. M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(3), 227-236.
- Ak, B. (1990). *Hastane yöneticiliği*. Özkan Matbaacılık.
- Altunkol, F. (2011). *Üniversite öğrencilerinin bilişsel esneklikleri ile algılanan stres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995). Communication motives of assertive and responsive communicators. *Communication Research Reports*, 12(2), 186-191.
- Asıcı, E., & İkiz, F. E. (2015). Mutluluğa giden bir yol: bilişsel esneklik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(35), 191-211.
- Barsbay, M. Ç. (2016). *Sağlık Bakanlığı hastanelerinde hekim yöneticilerin yöneltsel beceri ve rollerinin incelenmesi*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Bondarenko, V., Diugowanets, O., & Kurei, O. (2021). *Transformation of managerial competencies within the context of global challenges*. SHS Web of Conferences 90, 02002, International Conference on Entrepreneurial Competencies in a Changing World (ECCW 2020). <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>.
- Canas, J. J., Fajardo, I., & Salmeron, L. (2006). Cognitive flexibility. *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*, 1, 296-301.
- Chung, S. H., Su, Y. F., & Su, S. W. (2012). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 735-745.
- Çelikkaleli, Ö. (2014). Bilişsel esneklik ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirliği. *Eğitim ve Bilim*, 39(176), 339-346.
- Çuhadaroğlu, A. (2011). *Bilişsel esnekliğin yordayıcıları*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Demirbaş, T., Önder, Ö. R., Esatoğlu, A. E., & Ağırbaş, İ. (2011). Ankara il merkezindeki hastane yöneticilerinin yöneltsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma yöntemlerinin değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 10(1), 13-17.

- Doğan, S., & Şahin, F. (2011). Yönetmel güçlölük ve etkililik: kavramsal bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 61-85.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İř-aile yaşam çatışmasının iř stresi, iř doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
- Hamidi, Y., Mehri, M., Zamanparvar, A., & Imani, B. (2012). Relationship between managerial skills and employees job stress in health centers. *Journal of Research in Health Sciences*, 12(2), 122-126.
- Han, D. H., Park, H. W., Koe, B. S, Na, C., Na, D. H. E., & Zaichkowsy, L. (2011). Performance enhancement with low stress and anxiety modulated by cognitive flexibility. *Korean Neuropsychiatric Association*, 8(3), 221-226.
- House, R. J., & Rizzo., J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467-505.
- Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T., & Kalargiros, E. A. (2012). Leadership skills in management education. *Academy of Educationl Leadership Journal*, 16, 39-46.
- Karaalp, T., Teke, A., & Çelen, Ö. (2013). Yöneticilerin yönetmel başarı düzeylerinin değerlendirilmesi: Asker hastaneleri örneği. *Gülhane Tıp Dergisi*, 55(4), 253-260.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision attitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, Management Skills. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
- Kavuncubaşı, ř., & Yıldırım, S. (2012). *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Kaya, M. E., Eken, F. O., & Ümmet, D. (2021). İçgörü ve bilişsel esnekliğin psikolojik dayanıklılık üzerindeki yordayıcı etkisinin incelenmesi. *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 3(1), 22-29.
- Kebede, S., Mantopoulos, J., Ramanadhan, S., Cherlin, E., Gebeyehu, M., Lawson, R., & Bradley, E. H. (2012). Educating leaders in hospital management: A pre-post study in Ethiopian hospitals. *Global Public Health*, 7(2), 164-174.
- Kesselring, A. F. (2010). *The relation of executive functioning to coping strategies and internalizing symptoms in a community sample of African American adolescents*. (Master's Thesis). Loyola University, ABD.
- Khadka, D. K., Gurung, M., & Chaulagain, N. (2014). Managerial competencies-A survey of hospital managers' working in Kathmandu valley, Nepal. *Journal of Hospital Administration*, 3(1), 62-72.
- Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T., & Zachary, M. A. (2020). CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200-2233.

- Klein, J., Grosse Frie, K., Blum, K., & von dem Knesebeck, O. (2011). Psycho-social stress at work and perceived quality of care among clinicians in surgery. *BMC Health Services Research*, 11, 109.
- Kumpusalo, E., Virjo, I., Mattila, K., & Halila, H. (2003). Managerial skills of principal physicians assessed by their colleagues. *Journal of Health Organization and Management*, 17(6), 457-462.
- Laçın, B. G. D., & Yalçın, İ. (2019). Üniversite öğrencilerinde öz-yeterlilik ve stresle başa çıkma stratejilerinin bilişsel esnekliği yordama düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 358-371.
- Martin, M. M., & Anderson, C. M. (1998). The cognitive flexibility scale: Three validity studies. *Communication Reports*, 11(1), 1-9.
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626.
- Moradi, F., Togholi, R., Abbas, J., Ziapour, A., Lebni, J. Y., Aghili, A., Baharirad, N., Mohseni, M., & Soroush, A. (2020). Hospital managers' skills required and onward challenges: A qualitative study. *Journal of Education and Health Promotion*, 9, 228.
- Rubin, R. B., & Martin, M. M. (1994). Development of a measure of interpersonal communication competence. *Communication Research Reports*, 11(1), 33-44.
- Salami, A.O., Ojokuku, R., & Ilesanmi, I. (2010). Impact of job stress on managers' performance. *European Journal of Scientific Research*, 45(2), 249-260
- Sapmaz, F., & Doğan, T. (2013). Assessment of cognitive flexibility: Reliability and validity studies of Turkish version of the cognitive flexibility inventory. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 46(1), 143-162,
- Sperry, L. (2003). *Becoming an effective health care manager: The essential skills of leadership*. Health Professions Press.
- Supic, Z. T., Bjegovic, V., Marinkovic, J., Milicevic, M. S., & Vasic, V. (2010). Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience. *Health Policy*, 96(1), 80-89.
- Torun, N., & Tekin, P. Ş. (2014). Ankara ilinde çalışan sağlık kurumları yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri açısından değerlendirilmesi. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 13(1), 45-56.
- Toygar, S. A., & Akbulut, Y. (2013) Managerial skills of hospital administrators case study of Turkey. *Journal of Health Management*, 15(4), 579-594.
- Turan, N., Durgun, H., Kaya, H., Ertaş, G., & Kuvan, D. (2019). Hemşirelik öğrencilerinin stres durumları ile bilişsel esneklik düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Academic Research in Nursing*, 5(1), 59-66.
- Walsh, A. P., Harrington, D., & Hines, P. (2019). Are hospital managers ready for value-based healthcare? *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 49-65.
- Yüksel, S. (2015). *Hastane yöneticilerinin yöneltil beceri düzeylerinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.

Yüksel, S., Işık, O., Uęurluoęlu, Ö., & Kahraman, G. (2016). Hastane yöneticilerinin yönetsel beceri düzeylerinin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 241-254.