

Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde İdari Birim Yöneticilerinin Yönetmel Başarı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma *

Gülsün ERİGÜÇ**
Çağdaş Erkan AKYÜREK***
Özgür UĞURLUOĞLU****

ÖZET

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde görev yapan idari birim yöneticilerinin yönetmel başarı düzeylerinin astları tarafından değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda, temel yönetim fonksiyonları (karar verme, planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme) ile iletişim, motivasyon ve liderlik konularına ait 24 adet soruya yer verilmiştir. HÜH bünyesindeki dört idari birim müdürlüğü ve koordinatörlüğünde görev yapan çalışanlara anket formu uygulanarak, yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Yönetmel fonksiyonların değerlendirilmesi en düşükten en yükseğe 0,00–5,00 puan aralığında yapılmıştır. Karar verme, planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme, iletişim ile motivasyon ve liderlik olmak üzere, yedi farklı boyutta yapılan değerlendirmeler sonucunda, tüm boyutlar için birimler arasında saptanan farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmüştür. Genel ortalamalara göre, çalışanların yöneticilerini daha başarısız buldukları boyut “motivasyon ve liderlik”tir. Çalışanların yöneticilerine en yüksek puanları verdikleri boyut ise “örgütleme”dir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Yönetici, Hastane, Astlar, Yönetmel Başarı

* Bu makale 19.01.2009 tarihinde dergiye gönderilmiş, 08.06.2009 tarihinde yayınlanmak üzere kabul edilmiştir.

** Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü

*** Uzm.Arş.Gör., Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü

**** Dr.Öğr.Gör., Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü

A Study on Administrative Success Levels of Managerial Unit Administrators at Hacettepe University Hospitals

ABSTRACT

This study has been carried out to assess the administrative success levels of the administrators at managerial units in Hacettepe University Hospitals by their subordinates. The questionnaire used as an instrument to collect data includes 24 questions about basic management functions (decision making, planning, organizing, directing, coordination) and communication, motivation and leadership. The questionnaire is applied to employees at four managerial units and wanted them to evaluate their managers. The evaluation of managerial functions is carried out in a score interval between 0.00 – 5.00 from minimum to maximum. As a result of the analysis in seven different dimensions of decision making, planning, organizing, implementation, coordination, motivation and leadership, the differences between the units were found statistically significant for all dimensions. According to general averages, the dimension that employees found their managers less successful is "motivation and leadership". The dimension that employees rate the high scores for their managers is "organizing".

Key Words: *Performance, Manager, Hospital, Subordinates, Administrative Success*

I. GİRİŞ

Ekonomik, sosyo-kültürel, toplumsal ve siyasal yaşamın bir gereği olarak karşımıza çıkan yönetim; günümüzün anahtar kavramlarından biridir. Yaşamakta olan değişimler, rekabet yoğun koşullar, mal ve hizmet üreten örgütlerin etkili bir yönetim sistemine sahip olmalarını gerektirmektedir. Aslında yönetim olgusu, insanların birlikte yaşamaya ve çalışmaya başlamasıyla beraber ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısıyla yönetim uygulamalarının insanlık tarihi kadar eski olduğu düşünülür. Günümüzde ise yönetim artık en küçük örgütsel yapıdan en büyüğüne kadar var olan bir süreçtir. Örgütler, toplumsal yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Çağdaş dünya, örgütler dünyası olarak da değerlendirilmektedir (Gürüz, Gürel, 2006: 17; Güney, 2007: 32; Can, 2002: 3). Her örgüt karar verme yöntemlerine, yerine getirilen etkinlikler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duymaktadır. Bu ise kısaca yönetime gerek duyma demektir. Bir örgütün var olabilmesi yönetimin var olmasını gerektirir.

Örgüt, yönetimin var olduğu ve etkinliğini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlemdir (Can, 2002: 21). Yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümlemesi (Budak, Budak, 2004: 9) olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim bilimciler yönetimin bir yetki (otorite) sistemi olduğunu ifade ederler. Bunlara göre örgüt yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki yetki ilişkisidir. Yetki kavramı aracılığı ile örgütler çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan piramit biçiminde bir düzenlemeye giderler. Yöneticileri yönetici olmayan personelden ayıran en önemli ölçüt yetkidir. Bu yetki insanlar, mevcut kaynaklar ve değişik süreçler üzerinde kendini gösterir. Böylece yöneticiler ellerinde bulunan yetkinin miktarına göre bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde iş görürler. Çeşitli bakış açılarının ortak noktası yönetimin, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur (Can, 2002: 22, 24). Örgütlere canlı bir organizma özelliği katan temel unsur insandır. İnsanların belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda başarılı olmalarını sağlayan ise yöneticidir (Güney, 2007: 33). Diğer bir deyişle yönetici, “başkaları vasıtasıyla işgören ve başarıya ulaşan kimsedir” (Eren, 2003: 8).

Yöneticilerin değerlendirilmelerinde, başka bir deyişle yönetim işlevlerinin yerine getirilmesindeki başarılarının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin, yönetim işlevleri ile ilgili olmasının doğal olduğunu belirten Karaalp (2007), önem dereceleri yönetim kademelerine göre farklı olmakla beraber planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme ve kontrol süreçlerinin her yöneticinin yürütmek zorunda olduğu temel görevler olduğunu ifade etmektedir. Doğal olarak, bu görevler ne kadar iyi yürütülebilirse yönetici o ölçüde başarılı olacaktır (Karaalp, 2007: 1).

Bu çalışmada Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde görev yapan yöneticilerin yönetim işlevlerini ne derece uygulayabildiklerinin astlar tarafından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada yönetsel başarı ölçütleri olarak temel yönetim işlevleri (karar verme, planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme) ile iletişim, motivasyon ve liderlik konuları esas alınmıştır. Kurum bünyesinde idari birim yöneticilerinin denetleme işlevi ile ilgili uyguladıkları belirgin etkinlikler olmadığından, bu konu araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Bunun yanı sıra özellikle örgütsel davranış açısından başlı başına birer konu olan iletişim, motivasyon ve liderlik, bu vurgunun belirgin

olabilmesi için yürütme işlevinden ayrı olarak ele alınmıştır. Buna göre, makalenin bundan sonraki bölümlerinde yönetim ve yönetici, yönetmel başarı değlerleme kavramları açıklanacak, yöneticilerin çalışanlar tarafından değlerlendirilmesi yöntemi ele alınacak ve yapılan araştırma ile ilgili başlıklara yer verilecektir.

II. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu oluşturan “*Yönetim*” kavramı, en geniş anlamda olmak üzere; “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü” ifade etmektedir (Budak, Budak, 2004: 10). Benzer bir tanımda yönetim, “ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için bir grup insanı işbirliğine yöneltme ve eşgüdümleme, gerekli faaliyetleri en yüksek verimliliği sağlayacak şekilde planlama, yerine getirme ve denetleme süreci” (Gürüz, Gürel, 2006: 17) olarak görülmektedir. Başka bir tanımlamada ise yönetim, “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yararlanılacak araç ve kaynakların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda verimli, etkili ve uygun bir biçimde kullanılmasını kapsayan faaliyetlerin bütünüdür” (Güney, 2007: 33). Kapsamlı olarak yapılan bir tanımlamada ise yönetim, “belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı” (Eren, 2003: 3) olarak görülür. Literatürde kısaca söylendiği gibi “yönetim, başkaları vasıtasıyla işgörmektir”. *Yönetici*, “başkaları vasıtasıyla işgören kişidir” (Koçel, 2003: 16, 20).

Yönetici, en yalın ifadeyle yönetmekle yükümlü olan kişi olarak görülmektedir. Örgütsel bağlamda ele alındığında, yönetmel çaba ve etkinlikleri yerine getirme görevini üstlenen kişi yönetici olarak adlandırılmaktadır. Yönetici, örgütsel amaçlara ulaşılması için çalışanlara iş yaptıran, başka bir söyleyiş ile “emri altında bulunan insanları belirli bir amacı gerçekleştirmek için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir” (Gürüz, Gürel, 2006: 25, 30). Yönetici, bir zaman dilimi içinde belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim ve uyum sağlayan bir kişi olarak değlerlendirilir. Bir yönetici örgütte, çalışanlar arasında, makineler ve

malzemeler arasında, çalışanlarla makineler arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün içinde bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını gözönünde bulundurmak, etkinliklerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır (Eren, 2003: 9). Tanınmış yönetim kuramcısı Peter Drucker (aktaran Daft ve Marcic, 2004: 7) ise yöneticilerin işinin örgütlerine yön vermek, liderlik yapmak, amaçları başarmak için örgütsel kaynakların nasıl kullanılacağına karar vermek olduğunu belirtmiştir. İnsanlar ve diğer kaynaklar ile işlerin yapılmasını sağlamak, liderlik yapmak ve yönlendirmek, yöneticilerin işleridir (Daft ve Marcic, 2004: 7).

Geleneksel olarak yapılandırılmış örgütlerde yöneticiler genellikle alt düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler olarak tanımlanırlar (Robbins ve Coulter, 2005: 5). Fakat bütün yöneticilerin işleri aynı değildir. Yöneticiler örgütteki farklı bölümlerden, hiyerarşide farklı düzeylerdeki işlerden ve başarı elde etmek için farklı gerekleri yerine getirmekten sorumludurlar. Yani yöneticiler örgütlerinde planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme olarak belirtilen yönetim işlevlerine, buldukları yönetsel düzeyin gerektirdiği miktarlarda ve biçimlerde katkıda bulunurlar (Daft ve Marcic, 2004: 10). Kısaca vurgulamak gerekirse, örgütlerde diğerlerinin etkinliklerini yöneten ve amaçlara ulaşılmasından sorumlu olan kişiler yöneticilerdir (Robbins, 2005: 5). Görüldüğü gibi yönetici, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasını sağlayan etkinlikleri yerine getirmek durumunda olan kişidir. Hangi örgütte ve örgütün hangi düzeyinde olursa olsun yönetici, kendisinden yönetsel işlevler sergilemesi, amaçlara ulaşması ve başarması beklenen kişidir. Etkili ve başarılı olmak yöneticiden beklenen esaslardır. Yönetici tüm bunları yerine getirebilmek ve başarılı olabilmek için çalışanların çabalarını yönlendirmek durumundadır.

III. YÖNETSEL BAŞARI DEĞERLEME KAVRAMI

Örgütlerde önemli işlevlerden ve sorunlardan biri, örgütte çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin ne ölçüde başarılıldığının ya da çalışanların işgörüme yeteneklerinin ne olduğunun saptanmasıdır. Kısaca ifade etmek gerekirse başarı (performans) değerlendirme, çalışanların başarısını ölçmektir (Sabuncuoğlu, 2005: 184). Daha ayrıntılı bir söyleyişle başarı değerlendirme, “kurumdaki görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısaca kişinin

bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesi” (Fındıkçı, 2001: 297) sürecidir. Başka bir ifade ile de işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Başarı değerlendirme işi değil, işi yapan işgöreni ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreç olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 184).

Başarı değerlendirme kavramı ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar söz konusu edilir. Ancak insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmanın son derece güç bir iş olduğu kabul edilir. Bu güçlüğün başlıca nedeni olan konunun özünün insana yönelik değerlendirme olması dışında diğer bir zorluk, başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Örgüt hiyerarşisinde alt basamakta olan ve daha çok verilen emirleri yerine getirmekle sorumlu kişileri ve yeteneklerini değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa bile, sınırları her zaman kesinlikle çizilemeyen yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir. Yöneticide aranan karar alma, öncelikleri belirleme, inisiyatif kullanma, algılama, yargılama, sezme ve ileriye görme gibi yetenekleri değerlendirmek gerçekten kolay bir iş değildir. Bununla birlikte güç fakat olanaksız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını, hemen her örgüt en alt basamakta yer alan işgörenden en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar yapmak zorundadır. Kısaca söylemek gerekirse başarı değerlendirme, örgüt yönetimi için vazgeçilmez uygulamalardan biri olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 185; Fındıkçı, 2001: 297).

Diğer kurumlarda olduğu gibi, sağlık kurumlarında da yönetim işlevlerini yöneticiler yerine getirmektedir. Ancak sağlık kurumlarındaki tüm yöneticilerin yaptığı işler aynı değildir. Yöneticilerin hiyerarşik konumları ve üstlendikleri görevler farklılık göstermektedir (Kavuncubaşı, 2000: 10). Yönetimin temelini ve içeriğini oluşturan etkinlikler; çalışanlardan (astlardan) tam, eksiksiz ve doğru bilgi gelmesini sağlayacak ortamın yaratılması, çalışanların kararlara katılmasının sağlanması, çalışanların motive edilmesi, onlarla iletişim kurulması, onlara liderlik yapılması, kısaca ifade etmek gerekirse aslında planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdümleme ve kontrol işlevleri ile ilgilidir. Dolayısıyla sağlık kurumlarındaki yöneticilerin yönelimsel başarılarının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin de sözü edilen bu konular ve yönelimsel işlevler ile ilgili olduğu düşünülmektedir. (Karaalp, 2007: 24). Bu araştırmada benimsenen yaklaşım da bu bakış açısı olduğundan, konu ile ilgili

olarak Karaalp (2007)'in yaptığı araştırmanın kavramsal çerçevesine kısaca değinilecektir. Yöneltil başarı ile ilgili araştırmasında Karaalp (2007) TSK Asker Hastanelerinde, yönetimi doğrudan ilgilendiren ve önemli bulduğu 10 yöneltil faktörü kullanmıştır. Buna göre, hastane yönetimini doğrudan ilgilendiren önemli görülen yöneltil faktörleri şöyle sıralamak mümkündür (Karaalp, 2007: 24-32):

- Karar Verme ve Planlama
- Örgütlenme
- Yürütme (Yöneltilme ve Yöneltilendirme)
- Eşgüdümleme
- Kontrol (Denetleme)
- İletişim
- Motivasyon
- Liderlik
- Kalite Anlayışı

IV. YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Başarı değeriemesi için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. “Çalışanlar Tarafından Değeriendirme” özellikle yöneticilerin değeriendirilmesinde kullanılan yöntemlerden biridir (Barutçugil, 2002: 200).

Çalışanlar tarafından değeriendirme, bazı yazarlara göre yeni yeni kabul gören ve çok yaygın olmayan bir yöntemdir ve bu yöntemde göre yöneticinin başarısının belirlenmesinde çalışanların (astların) görüşlerine başvurulmaktadır. Bazı yazarlara göre de bu yöntem çoğu kez, yöneticilerin tepkisiyle karşılaşmakta ve bu nedenle de uygulamada çok az görülmektedir.

Çalışanların yöneticilerini nasıl algıladıklarını göstermesi açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de, yöneticilerin çoğunlukla astları tarafından değeriendirilmekten hoşlanmadıkları, yöneticinin astlar üzerinde otorite kurmalarının zorlaşabileceği ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamakta oldukları yönünde düşünceler vardır. Bununla birlikte bu yöntemin çok önemli veriler sağladığı da görülmüştür. Bu modelin yararlı görülen yönü; çalışanların yöneticileriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki

becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir. Üstlerin değerlemelerinin sübjektif ve taraflı olabildiği buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü bu yöntemin özünü oluşturmaktadır.

Çalışanların yöneticilerini değerlemesi modelinin, uygulaması ve üstler tarafından kabul edilmesi başlangıçta oldukça zor olabilmekte ise de kendisine güvenen ve kalifiye işgücünün bulunduğu işyerlerinde çalışanların görüşleri, yöneticilerin başarılarını belirlemede önemli veriler sağlayabilmektedir. Yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine “geribildirim” niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu görmesini sağlamaktadır. Bu yöntem özellikle hizmet işletmeleri için yani eğitim, sağlık, sigorta ve benzeri sektörlerde başarılı biçimde uygulanabilir. Diğer başarı değerlendirme yöntemlerinde olabileceği gibi, bu yöntemde de değerlemenin içinde sübjektif yargıların yer alabileceği, ayrıca çeşitli davranışlarından dolayı yöneticiyi olumsuz görme eğiliminin ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır. Yöntemin başarısı, geniş ölçüde, çalışanların bu konuda eğitilmelerine ve yöneticilerin çalışanlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırmalarına bağlıdır. Gerekli eğitimler verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, kurumun hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu durumda astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunması gerekir. Çünkü çok rastlanan sorunlardan biri, çalışanların yöneticilerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, örgütün hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmak istemeleridir. Başka bir sorun da yöneticisi ile çatışmaya girmekten çekinenlerin, değerlendirmelerinde olumlu puanlara yönelmekte olduklarıdır. Bu tür eğilimlerin de yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu koşulların yerine getirilmesi durumunda, çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmeler yöneticilerin, eksik yönlerini görmelerine ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilmektedir (Fındıkçı, 2001: 308, 309; Barutçugil, 2002: 200; Canman, 1993: 25; Uyargil, 2008a: 40; Uyargil, 2008b: 251, 252; Sabuncuoğlu, 2005: 193).

V. GEREÇ VE YÖNTEM

1 Kasım – 31 Aralık 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmada, HÜH bünyesinde yer alan dört farklı idari birim müdürlüğü ve

koordinatörlüğünde görev yapan çalışanların değerlendirmeleri üzerinden, birim yöneticilerinin yönetsel başarı düzeylerine ait durumun ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun oldukça geniş bir yapıya sahip olması ve bu yapı içerisinde yer alan personel sayısının fazlalığı gibi araştırma sürecine doğrudan etki edecek nedenlerden ötürü, çalışma kurumun geneline yayılmaksızın, seçilen dört idari birimde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü birimlerden Satınalma ve Bütçe Planlama birimlerinde çalışanlar, zamanlarının çoğunluğunu masa başı işlerde geçirirken, Destek Hizmetleri ve Ev İdaresi'nde, diğer birimlere kıyasla masa başında yürütülen işler çok daha azdır. Çalışanlar mesailerinin büyük kısmını birim dışında, sorunlara müdahale etmekle ve rutin görevlerini yürütmekle harcamaktadırlar.

Araştırmada yönetsel başarı durumları araştırılan kişiler; müdürler, müdür yardımcıları, koordinatörler ve varsa koordinatör yardımcılarıdır. Üstlerinin yönetsel başarı durumları ile ilgili olarak görüşleri araştırılan çalışanlar ise araştırmaya dahil edilen birimlerde görev yapan şef, şef yardımcısı, memur, sekreter, gece idarecisi, gözetmen, ekip şefi ve güvenlik görevlileridir.

Tablo 1: Araştırmanın Gerçekleştirildiği Birimlere Göre Anket Geri Dönüş Oranları

Birim	Personel Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	%
Satınalma Müdürlüğü	19	19	19	100
Bütçe ve Planlama Müdürlüğü	15	15	15	100
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	108	108	73	68
Ev İdaresi Koordinatörlüğü	29	29	15	52
Toplam	171	171	122	71

Araştırma kapsamında yer alan birimlerden araştırmaya dahil edilen çalışan sayıları ve bu çalışanlara sunulan anketlere dair geri dönüş sayıları Tablo 1’de görülmektedir. Satınalma Müdürlüğü’nde görevli 19 çalışan ile Bütçe ve Planlama Müdürlüğü’nde görevli 15 çalışanın tamamı anketleri yanıtlayarak iade etmişlerdir. Ev İdaresi Koordinatörlüğü’nde araştırmaya gözetmenler ile temizlik ekibi şefleri katılmıştır. Toplam 29 kişilik gruptan geri dönen anket sayısı 15’dir.

Anketlerin geri dönüşü bağlamında personel sayısının fazlalığı nedeniyle sorun yaşanma ihtimali en yüksek olan birim Destek Hizmetleri Müdürlüğü’dür. Pek çok farklı ünitenin bağlı olduğu Destek Hizmetleri Müdürlüğü içerisinde araştırmaya, Güvenlik Hizmetleri çalışanları ile Gece İdarecileri dahil edilmişlerdir. Bu durumda birimde görevli toplam katılımcı sayısı 108 olmuştur. Dağıtılan 108 anket içerisinde cevaplanarak geri dönen anket sayısı 73’tür. Toplam 171 çalışandan, 122 adet anket geri alınmıştır. Bu rakamlar itibarıyla geri dönüş oranı % 71,3 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada genel geri dönüş oranının yüksek olmasına karşın, Destek Hizmetleri Müdürlüğü ve Ev İdaresi Koordinatörlüğü’nde geri dönüş oranının daha düşük olması bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Karaalp (2007) tarafından geliştirilen “TSK Asker Hastanelerindeki Yöneticilerin Yönetmel Başarı Düzeylerinin Değerlendirilmesi” adlı toplam 40 sorudan oluşan anketten faydalanılmıştır. Karaalp (2007), ilgili veri toplama aracını literatürdeki benzer çalışmalardan faydalanarak oluşturmuştur. Çalışmada anketin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin herhangi bir bilgi yer almamasına karşın içerik ve kapsam olarak uzman görüşü alındığı ifade edilmektedir. İlgili boyutlara ilişkin bu araştırmada elde edilen güvenlik katsayıları Tablo 2’de görülebilir. İsmi geçen çalışmanın gerçekleştirildiği kurumlar (TSK’ne bağlı 39 adet asker Hastanesi) ile HÜH arasındaki farklılıklar göz önüne alınarak veri toplama aracı içerisinde yer alan 24 sorudan faydalanılmıştır. Kişisel bilgilerin sorulduğu ilk bölümün ardından, toplam 24 adet sorudan oluşan ikinci bölüm gelmektedir.

Soru formu, iki farklı uzmanın (Sağlık Kurumları Yönetimi alanında doktora derecesine sahip iki akademisyen) değerlendirmeleri neticesinde yapılan düzeltmelerin ardından beş kişilik bir grup üzerinde önteste tabi tutulmuştur. Buradan alınan geri bildirimler neticesinde son şekli verilerek çalışanlara dağıtılmıştır. Ankette yer alan soru sayısının orijinal halinden daha

az olması nedeniyle, toplanan veriler faktör analizine tabi tutularak, değerlendirme boyutları yeniden araştırılmış, soruların faktör analizi sonucuna göre yeniden değerlendirme boyutlarına dağılımı yapılmıştır.

Karar verme boyutunun incelenmesinde, “Birim yönetimi, karar alırken alternatifler arasından en uygununu seçerek, en etkili biçimde hareket etmektedir” ve “Birim yönetimince alınan kararlar açık seçik, somut ve herkesçe kolay anlaşılabilir” gibi ifadeler kullanılırken, *Planlama* boyutunda değerlendirilmesi istenen ifadeler “Birim amaçları her personel tarafından bilinmektedir”, “Birim yönetimi, işlerin yürütülmesinde planlı hareket etmektedir” şeklindedir. Bir diğer boyut olan *Örgütlenme*'nin değerlendirilmesinde “Birim içerisinde kimin, hangi işi yapacağı bellidir”, “Çalışanların işini en iyi şekilde yapabilmesi için gerekli fiziki olanaklar birim yönetimince sunulmaktadır” tarzında ifadeler yer verilmiştir. *Yürütme* boyutunda sorgulanan ifadeler “Birim yönetimi kendisine bağlı personeli kurumun genel amaçları doğrultusunda yönlendirmektedir”, “Birim yönetiminin yazılı veya sözlü emirleri anlaşılır ve açıktır” gibidir. *Koordinasyon* boyutunun değerlendirilmesinde çalışanlara yönetilen ifadeler şu şekildedir; “Birim içerisinde uygun işbölümü yapılmıştır”, “Birim yönetimi farklı bilgi ve beceri düzeyine sahip çalışanlar arasında dengeyi sağlayabilmektedir”. “Personel arasındaki iyi ilişkiler birim yönetimince önemsenmekte ve desteklenmektedir” ve “Birim içerisinde açık, öz ve etkili iletişim yöntemleri kullanılmaktadır” şeklindeki ifadelerden, *İletişim* boyutunun değerlendirilmesinde faydalanılmıştır. *Motivasyon ve Liderlik* boyutunun incelenmesinde de “Kurum içerisindeki mevcut ödül ve ceza sistemleri gerektiği gibi kullanılmaktadır”, “Birim yönetimi personelin beceri ve yeteneklerinden gerektiği gibi yararlanmaya çalışmaktadır” ve “Birim yönetimi kendisine bağlı personel arasında ayırım yapmamaktadır” ifadelerine yer verilmiştir.

Bu çalışmada analizlerden önce verilerin normal dağılımda olup olmadığını belirlemek için yatıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) testleri yapılmış ve sonuçların kabul edilebilir sınırlar arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca, Q-Q Plot ve Histogramlar verilerin normallik ve doğrusallık varsayımlarını karşıladığını göstermektedir. Çalışanların vermiş oldukları yönetsel başarı puanlarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için “İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi” kullanılmıştır. Tüm istatistiksel

analizler SPSS 13.0 kullanılarak gerçekleştirilmiş ve tüm istatistiksel testlerde alfa düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

VI. BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 2’de, çalışanlarla ilgili tanımlayıcı bilgiler görülmektedir. 122 kişilik çalışan grubunda, Satınalma Müdürlüğü’nden 19 kişi (%16), Bütçe ve Planlama Müdürlüğü’nden 15 kişi (%12), Destek Hizmetleri Müdürlüğü’nden 73 kişi (%60) ve Ev İdaresi Koordinatörlüğü’nden 15 kişi (%12) yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

	Sayı	%
GÖREV YAPILAN BİRİM		
Satınalma Müdürlüğü	19	16
Bütçe ve Planlama Müdürlüğü	15	12
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	73	60
Ev İdaresi Koordinatörlüğü	15	12
BİRİMDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
< 3 yıl	45	37
3 - 5 yıl	31	25
>5 yıl	46	38
YAŞ		
20 – 26	27	22
27 – 30	39	32
31 +	56	46
CİNSİYET		
Kadın	48	39
Erkek	74	61
EĞİTİM DURUMU		
Lise	44	36
Ön Lisans	35	29
Lisans ve Üzeri	43	35

Görev süresi üç yıla kadar olan 45 çalışan (%37) bulunmaktadır. 31 kişilik bir çalışan grubunun (%25) görev süresi ise üç ile beş yıl arasında değişmektedir. Geriye kalan 46 kişi ise (%38) beş yıl ve daha uzun süredir kurum bünyesinde görev yapmaktadır.

Çalışanların yaşa göre dağılımlarına bakıldığında, 56 kişi ile (%46) en kalabalık grubun “31 yaş ve üzeri” olduğu görülecektir. 27 – 30 yaş arası 39 çalışan (%32) bulunurken, 20-26 yaş arası çalışanların yer aldığı grup 27 kişiden (%22) meydana gelmektedir. Çalışanlar arasında 48 kadın (%39) ve 74 erkek (%61) bulunmaktadır. Çalışanlardan 44’ü (%36) lise mezunu iken, 35’i önlisans (%29), 43’ü de (%35) lisans ve üzeri mezuniyet durumundadır.

Yöneltil başarı boyutları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 3’de yer almaktadır. Genel ortalamalara bakıldığında “Motivasyon ve Liderlik” boyutunun (3,42) en düşük ortalamaya sahip olduğu, en yüksek ortalamaya ise “Örgütlenme” (3,98) boyutunda rastlandığı görülmektedir. Cronbach alfa düzeylerinin tüm boyutlarda kabul edilebilir sınırın üzerinde olduğu saptanmıştır. Çalışmanın geneli için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı ise 0,96’dır.

Tablo 3: Yöneltil Başarı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alfa Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
KARAR VERME	3,70	0,92	3	0,83
PLANLAMA	3,85	0,84	4	0,85
ÖRGÜTLEME	3,98	0,75	4	0,79
YÜRÜTME	3,75	0,83	4	0,81
KOORDİNASYON	3,76	0,86	3	0,77
İLETİŞİM	3,68	0,99	3	0,89
MOTİVASYON VE LİDERLİK	3,42	1,04	3	0,83

Tablo 4’de çalışanların görev yaptıkları birimlere göre, yöneticileri için yaptıkları yöneltil başarı değerdendirmeleri görölmektedir. Karar verme, planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme, iletişim ile motivasyon ve liderlik olmak üzere, yedi farklı boyutta yapılan değerdendirmeler neticesinde, tüm boyutlar için birimler arasında ortaya çıkan farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görölmektedir ($p<0,05$).

“*Karar verme*” boyutu ile ilgili birim skorları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonrasında Ev idaresi çalışanlarının skorlarının diğer gruplardan farklılaştığı görölmüştür. Ev idaresi çalışanları (4,80), Satınalma (3,16), Bütçe Planlama (3,51) ve Destek Hizmetleri (3,65) birimlerinde çalışanlara göre yöneticilerinin karar verme becerilerini daha yüksek olarak değerdendirmektedirler.

“*Planlama*” boyutu ile ilgili değerdendirmeler neticesinde oluşan farklılıklar da istatistiksel olarak anlam taşımaktadır ($p<0,05$). Yapılan Scheffe testi sonrasında farklılığın Ev idaresi çalışanlarının değerdendirmelerinden kaynaklandığı görölmüştür. Farklılığın kaynağı olarak görölen Ev İdaresi Koordinatörlüğü’nün ortalaması ise 4,75 iken en düşük ortalama Satınalma Müdürlüğü’ndedir (3,48).

Bölümler arasındaki değerdendirme farklılığının istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu bir başka boyut ise “*Örgütleme*” boyutudur ($p<0,05$). Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında farklılığın Ev İdaresi çalışanlarınca yapılan değerdendirmelerden kaynaklandığı görölmektedir. Örgütleme boyutunda Ev İdaresi çalışanları yöneticilerini diğer birimlere kıyasla daha başarılı bulmaktadırlar (4,63). Bu boyutta en düşük ortalamaya sahip olan Satınalma birimi için 3,73’lük bir ortalama söz konusu olmuştur.

Birimler arasında “*Yürütme*” boyutu için de önemli istatistiksel farklılıklar ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Bu boyutta da farklılığın kaynağı Ev İdaresi bölümü olmuştur (Scheffe testi sonuçlarına göre). Ev İdaresi (4,57) çalışanları, yöneticilerini yürütme boyutunda diğer birimlere göre (Satınalma 3,11; Bütçe Planlama 3,48; Destek Hizmetleri 3,81) daha başarılı bulmaktadırlar.

Tablo 4: Çalışanların Görev Yaptıkları Birimlere Göre Yönetsel Başarı Değerlendirmeleri

BOYUTLAR	Birim	Ortalama	Standart Sapma	F	p
KARAR VERME	Satınalma	3,16	0,63	12,268	0,000
	Bütçe	3,51	0,97		
	Destek	3,65	0,88		
	Ev İdaresi	4,80	0,37		
PLANLAMA	Satınalma	3,48	0,54	9,154	0,000
	Bütçe	3,55	0,86		
	Destek	3,82	0,84		
	Ev idaresi	4,75	0,40		
ÖRGÜTLEME	Satınalma	3,73	0,60	5,517	0,001
	Bütçe	3,76	0,79		
	Destek	3,95	0,76		
	Ev idaresi	4,63	0,38		
YÜRÜTME	Satınalma	3,11	0,71	11,331	0,000
	Bütçe	3,48	0,79		
	Destek	3,81	0,78		
	Ev idaresi	4,57	0,41		
EŞGÜDÜMLEME	Satınalma	3,03	0,87	12,608	0,000
	Bütçe	3,53	0,91		
	Destek	3,81	0,75		
	Ev idaresi	4,60	0,36		
İLETİŞİM	Satınalma	3,03	0,78	9,910	0,000
	Bütçe	3,40	0,87		
	Destek	3,70	0,99		
	Ev idaresi	4,66	0,36		
MOTİVASYON VE LİDERLİK	Satınalma	2,64	0,80	11,336	0,000
	Bütçe	2,80	1,22		
	Destek	3,57	0,94		
	Ev idaresi	4,24	0,61		

“Eşgüdümleme” boyutuna yönelik olarak birim skorları arasında görülen farklılıklar istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($p<0,05$). Scheffe testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak önemli bulunan bu farklılık Ev İdaresi Koordinatörlüğü yöneticileri için yapılan değerlendirmelerden kaynaklanmaktadır. Bu boyutta 4,60 ile Ev İdaresi diğer birimlerden (Satınalma 3,03; Bütçe Planlama 3,53; Destek Hizmetleri 3,81) daha yüksek bir ortalamaya ulaşmıştır.

İstatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların görüldüğü ($p<0,05$) “İletişim” boyutunda da, farklılık Ev İdaresi çalışanlarının değerlendirmeleri neticesinde oluşmuştur. Ev idaresi çalışanları (4,66), Satınalma (3,03) biriminde çalışanlara göre yöneticilerinin iletişim becerilerini daha yüksek bulmaktadırlar.

“Motivasyon ve Liderlik” boyutu için de bölümler arası skorlarda istatistiksel olarak anlamlı farklar ($p<0,05$) görülmektedir. Farklılığın hangi birimden kaynaklandığını saptayabilmek için gerçekleştirilen Scheffe testi neticesinde, Ev İdaresi Koordinatörlüğü çalışanlarının Satınalma ve Bütçe Planlama birimlerinde çalışanlardan farklı düşündükleri görülmüştür. Motivasyon ve liderlik boyutu için de en yüksek ortalama yine Ev İdaresi’nde (4,24) görülmektedir. Bu boyutta en düşük ortalama Satınalma Müdürlüğü’nde (2,64) ortaya çıkmıştır.

Tablo 5’de, çalışanların yapmış oldukları değerlendirmelerin, birimde çalışma sürelerine göre incelenmesine ait sonuçlar görülmektedir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde, “Yürütme” ile “Motivasyon ve Liderlik” boyutlarında saptanan farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). “Karar verme”, “Planlama”, “Örgütlenme”, “Eşgüdümleme” ve “İletişim” boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bulunan farklılığın, hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Scheffe testinde, farklılığın tüm boyutlarda çalışma süresi 1 ile 3 yıl arasında olan gruptan kaynaklandığı görülmüştür. Tablo 4’de de görüldüğü üzere, çalışma süresi 1-3 yıl arasında bulunan personel, tüm boyutlarda yöneticilerine daha yüksek puanlar vererek daha başarılı bulmuşlardır.

Tablo 5: Çalışanların Birimlerde Görev Sürelerine Göre Yönetsel Başarı Değerlendirmeleri

BOYUTLAR	Çalışma Süresi	Ortalama	Standart Sapma	F	p
KARAR VERME	< 3 yıl	4,01	0,75	4,212	0,017
	3 - 5 yıl	3,49	0,96		
	>5 yıl	3,53	0,97		
PLANLAMA	< 3 yıl	4,20	0,78	6,890	0,001
	3 - 5 yıl	3,69	0,73		
	>5 yıl	3,61	0,85		
ÖRGÜTLEME	< 3 yıl	4,21	0,69	3,741	0,027
	3 - 5 yıl	3,79	0,79		
	>5 yıl	3,88	0,72		
YÜRÜTME	< 3 yıl	3,98	0,78	2,893	0,059
	3 - 5 yıl	3,65	0,82		
	>5 yıl	3,59	0,83		
EŞGÜDÜMLEME	< 3 yıl	4,09	0,68	6,557	0,002
	3 - 5 yıl	3,66	0,95		
	>5 yıl	3,48	0,83		
İLETİŞİM	< 3 yıl	4,10	0,85	7,305	0,001
	3 - 5 yıl	3,38	1,02		
	>5 yıl	3,46	0,96		
MOTİVASYON VE LİDERLİK	< 3 yıl	3,70	1,05	2,812	0,064
	3 - 5 yıl	3,22	1,12		
	>5 yıl	3,26	0,91		

Tablo 6: Çalışanların Yaşlarına Göre Yönetsel Başarı Değerlendirmeleri

BOYUTLAR	Yaş	Ortalama	Standart Sapma	F	p
KARAR VERME	20-26	4,15	0,76	4,548	0,012
	27-30	3,64	0,96		
	31 ve Üzeri	3,52	0,91		
PLANLAMA	20-26	4,32	0,75	6,123	0,003
	27-30	3,67	0,81		
	31 ve Üzeri	3,75	0,83		
ÖRGÜTLEME	20-26	4,31	0,75	3,454	0,035
	27-30	3,89	0,73		
	31 ve Üzeri	3,88	0,72		
YÜRÜTME	20-26	4,25	0,78	6,965	0,001
	27-30	3,57	0,79		
	31 ve Üzeri	3,64	0,79		
EŞGÜDÜMLEME	20-26	4,22	0,54	5,584	0,005
	27-30	3,67	0,91		
	31 ve Üzeri	3,59	0,88		
İLETİŞİM	20-26	4,30	0,82	7,668	0,001
	27-30	3,57	0,92		
	31 ve Üzeri	3,46	0,99		
MOTİVASYON VE LİDERLİK	20-26	4,01	1,06	6,277	0,003
	27-30	3,21	1,01		
	31 ve Üzeri	3,28	0,94		

Tablo 6’de çalışanların vermiş oldukları yanıtların yaşa göre incelenmesine ait bulgular görülmektedir. “Eşgüdümleme” boyutu için, yaş grupları arasında ortaya çıkan farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). “Karar verme” boyutunda, en yüksek ortalamaya 20-26 yaş grubu çalışanlar

sahipken, 27-30 yaş arası grubun ortalaması 3,64, 31 yaş ve üzeri grubun ortalaması ise 3,52 olarak gerçekleşmiştir. Scheffe testi sonucunda 20-26 yaş arası grubunda yer alan çalışanlarla 31 yaş ve üzeri arasındaki çalışanların yer aldığı grubun görüşleri arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. “Planlama”, “Örgütleme”, “Yürütme”, “İletişim” ve “Motivasyon ve Liderlik” boyutlarında 20-26 yaş grubunun en yüksek ortalamalara sahip olduğu, istatistiksel olarak anlamlı bulunan farklılığın bu gruptan kaynaklandığı Scheffe testi sonucunda görülmüştür.

Tablo 7: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yönetsel Başarı Değerlendirmeleri

BOYUTLAR	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t	p
KARAR VERME	Kadın	3,61	1,03	-0,852	0,396
	Erkek	3,76	0,84		
PLANLAMA	Kadın	3,90	0,87	0,536	0,593
	Erkek	3,82	0,82		
ÖRGÜTLEME	Kadın	3,96	0,71	-0,252	0,802
	Erkek	3,99	0,77		
YÜRÜTME	Kadın	3,76	0,86	0,012	0,991
	Erkek	3,75	0,81		
EŞGÜDÜMLEME	Erkek	3,74	0,89	-0,214	0,831
	Kadın	3,77	0,84		
İLETİŞİM	Erkek	3,53	0,94	-1,316	0,191
	Kadın	3,77	1,01		
MOTİVASYON VE LİDERLİK	Erkek	3,11	1,11	-2,705	0,008
	Kadın	3,62	0,94		

Tablo 7’de çalışanların yöneticileri için yapmış oldukları değerlendirmelerin, cinsiyete göre değişip değişmediği incelenmiştir. Kadınlar (3,62) yöneticilerinin motivasyon ve liderlik becerilerini erkeklere (3,11) göre daha yüksek puanlarla değerlendirmişlerdir. Sadece “Motivasyon ve Liderlik”

boyutunda anlamlı istatistiksel farklılıklar olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Diğer boyutlarda ortaya çıkan farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Erkeklerin “Karar verme” (3,76), “Örgütleme” (3,99), “Eşgüdümleme” (3,77) ve “İletişim” (3,77) boyutlarında kadınlara kıyasla daha yüksek puanlar verdikleri görülmüştür. Kadınlar ise, “Planlama” (3,90) ve “Yürütme” (3,76) boyutlarında yöneticilerini daha başarılı bulmaktadırlar.

Tablo 8’de, çalışanların yapmış oldukları değerlendirmeler eğitim durumlarına göre ele alınmaktadır. Tüm alt boyutlarda ortaya çıkan farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. “Karar verme” (3,89), “Planlama” (3,90), “Örgütleme” (4,05) ve “İletişim” (3,74) boyutlarında en yüksek ortalamaya sahip olan grup lisans ve üzeri mezuniyet durumunda olan çalışanların yer aldığı gruptur. Diğer yandan “Yürütme” boyutunda ön lisans (3,81), “Eşgüdümleme” (3,83) ile “Motivasyon ve Liderlik” (3,70) boyutlarında ise lise mezunları en yüksek puanları vermişlerdir.

HÜH’ne bağlı bazı idari birimlerde görev yapan yöneticilerin, yönetim işlevlerinde ne kadar başarılı olduklarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmayla benzer kurguya sahip olan Karaalp (2007)’in araştırmasında, asker hastaneleri genelinde planlama (2,62), örgütleme (2,52) ve yürütme (2,68) gibi işlevlerin daha etkili bir şekilde gerçekleştirildiği sonucuna varılmıştır. Yine aynı araştırmada eşgüdümleme (2,38), liderlik (2,32) ve motivasyon (2,11) gibi işlevlerde başarı düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Gerçekleştirdiğimiz bu araştırmada ise, örgütleme (3,97) ve planlama (3,85) boyutlarında daha yüksek ortalamalara ulaşılmıştır. Yürütme (3,75), eşgüdümleme (3,75), karar verme (3,69), iletişim (3,68) ve motivasyon ve liderlik (3,41) boyutlarında daha düşük ortalamalar bulunmuştur. İki araştırmanın bulguları arasında genel olarak bir paralellik göze çarpmaktadır.

Tablo 8: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Yönetsel Başarı Değerlendirmeleri

BOYUTLAR	Eğitim	Ortalama	Standart Sapma	F	p
KARAR VERME	Lise	3,66	0,95	1,860	0,160
	Ön Lisans	3,51	0,88		
	Lisans ve Üzeri	3,89	0,91		
PLANLAMA	Lise	3,79	0,85	0,185	0,831
	Ön Lisans	3,88	0,91		
	Lisans ve Üzeri	3,90	0,78		
ÖRGÜTLEME	Lise	3,89	0,89	0,592	0,555
	Ön Lisans	4,00	0,69		
	Lisans ve Üzeri	4,05	0,62		
YÜRÜTME	Lise	3,70	0,90	0,170	0,844
	Ön Lisans	3,81	0,81		
	Lisans ve Üzeri	3,76	0,77		
EŞGÜDÜMLEME	Lise	3,83	0,81	0,332	0,718
	Ön Lisans	3,67	0,92		
	Lisans ve Üzeri	3,76	0,86		
İLETİŞİM	Lise	3,71	0,99	0,302	0,740
	Ön Lisans	3,57	1,14		
	Lisans ve Üzeri	3,74	0,86		
MOTİVASYON VE LİDERLİK	Lise	3,70	0,98	2,713	0,070
	Ön Lisans	3,25	1,04		
	Lisans ve Üzeri	3,26	1,05		

Aksel (2003) tarafından gerçekleştirilen benzer bir araştırmada, “yöneticiler işlerin nasıl yapılacağını belirler” önermesi çalışanların % 70,6’sı tarafından desteklenmiştir. Şekercileroglu’nun (2001) araştırmasında da, “işletmede

çalışanların yerine getireceği görevler rollerle belirlenmektedir” ifadesi %75, “herkes işletmenin amaçlarını bilir” ifadesi %58, “işletmede herkes kendisinden ne istendiğini bilir” ifadesi %58 ve “işletmede işler yazılı kurallara, prosedürlere ve düzenlemelere göre yürütülmektedir” ifadesi de %67 oranında destek görmüştür.

Külünk’ün 1999 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, “Hastanemizde motivasyona önemli ölçüde önem verilir” ifadesine araştırmaya katılan çalışanların %49’u olumlu yanıt vermiştir. Yine bu araştırmada, çalışanların %49’u yöneticilerinin kendilerine karşı olan davranışlarını “iyi” olarak nitelmişlerdir (Külünk, 1999). Öncel (2001) tarafından yapılan araştırmada, “Amirim ekip çalışmasını teşvik eder” önermesi çalışanların %42,5’i tarafından desteklenmiştir.

Eroğlu ve Sunel (2005) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada “Yöneticilerin çalışanları daha başarılı olmaları yönünde desteklemeleri” ile ilgili önermeye çalışanların %58,6’sı katıldıklarını belirtmişlerdir.

Kumpusalo ve arkadaşlarının (2003) hekimler üzerinde yürüttüğü bir araştırmada hekimler, yöneticileri için en önemli yönetsel becerileri gelecek için vizyon oluşturma, yetki verme, planlama, iletişim, organizasyon ve motivasyon olarak sıralamışlardır.

Benzer çalışmalar neticesinde erişilen bulgulardan da anlaşılacağı üzere, örgütlenme ve planlama boyutları, diğer boyutlara kıyasla çalışanlar tarafından daha fazla desteklenmiş, bu alanlarda yöneticiler hakkında daha olumlu görüşler bildirilmiş ve yönetsel beceriler bakımından gereklilik sıralamasında daha üst sıralara konulmuştur. Göze çarpan bir diğer nokta ise, araştırmamıza katılan çalışanların yöneticilerini en az başarılı buldukları boyut olan motivasyon ve liderliğin, bu araştırmalarda da diğer boyutlara kıyasla daha az desteklenmiş, öncelik bakımından daha arka sıralara itilmiş olmasıdır.

VII. SONUÇ

Giderek daha da karmaşık hale gelen sağlık hizmetleri sistemi içerisinde yer alan yöneticilerden artık daha fazla yönetsel beceriye sahip olmaları ve bu sahip oldukları becerilerden de azami şekilde faydalanmaları beklenmektedir. Verimlilik, etkililik ve kalite gibi kavramlar yöneticilerin yeterliliklerinin ve

yönetmel başarılarının sorgulanması yönünde gereklilikler doğurmaktadır. Bu gereklilikler doğrultusunda yapılan araştırmada, genel ortalamalar bazında verilen puanlar göz önünde bulundurulduğunda, çalışmaya katılan tüm birimlerdeki çalışanların, yöneticilerini daha başarısız buldukları boyut “motivasyon ve liderlik” boyutudur. Tüm birimler arasında, en düşük ortalamalar, bu boyuta ait olarak gerçekleşmiştir. Bu noktadan hareketle ve bu boyutun sorgulanmasında kullanılan ifadelerle dayanarak, aşağıdaki konuların belirtilmesi mümkündür.

Kurum içerisindeki mevcut ödül ve ceza sistemlerinin işleyişi çalışanlara daha açık bir şekilde anlatılmalı, yapılan değerlendirmelerden ötürü çalışanlarda belirsizlik yaratacak soru işaretlerine meydan verilmemelidir. Ödüllendirme ve cezalandırma süreçleri içerisinde yapılan değerlendirmeler, çok daha şeffaf olmalı, verilen ödül veya cezanın nedenleri daha açık bir şekilde ifade edilmelidir.

Yöneticiler astlarına görev verirken onların beceri ve yeteneklerini göz önünde bulundurmalıdır. Çalışana kapasitesinin altında bir iş vermek, çalışanın kendisini yetersiz hissetmesine, boşa çaba harcıyor olduğu duygusuna kapılmasına ve dolayısıyla mesleki açıdan tatmin olamayıp, veriminin düşmesine neden olacaktır. Yöneticiler astlarının kapasitelerini iyi değerlendirmeli ve verecekleri görevleri bu doğrultuda seçmelidirler.

Genel ortalamalar dikkate alındığında, Ev İdaresi personeli tarafından yapılan değerlendirmelerde, diğer birimlere kıyasla daha yüksek düzeyde ortaya çıkan ortalamalar dikkat çekmektedir. Ortaya çıkan bu yüksek ortalamaların atfedilebileceği temel neden Ev İdaresi Koordinatörlüğü yöneticilerinin başarısı olarak düşünülebilir.

Çalışmada göze çarpan bir diğer nokta ise, en düşük ortalamaların Satınalma Müdürlüğü yöneticileri için yapılan değerlendirmeler sonucunda gerçekleşmiş olmasıdır. Birim çalışanları yöneticilerini, diğer birimlerde görev yapan çalışanlara kıyasla daha az başarılı bulmaktadır. Satınalma Müdürlüğü açısından değerlendirilmesi ve bu farka neden olan etkenlerin saptanarak çözüm yollarının araştırılması fayda sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

1. Aksel, İbrahim (2003) **İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
2. Barutçugil, İsmet (2002) **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
3. Budak, Gülay; Budak, Gönül (2004) **İşletme Yönetimi**, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 5. Bası, Barış Yayınları, İzmir.
4. Can, Halil (2002) **Organizasyon ve Yönetim**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
5. Canman, Doğan (1993) **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları No: 252, Ankara.
6. Daft, Richard L. and Dorothy Marcic (2004) **Understanding Management**, Fourth Edition, Thomson South-Western, USA.
7. Eren, Erol (2003) **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
8. Eroğlu, Erhan; Sunel, Gürler (2005) **Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama**, Review of Social, Economic&Business Studies, Vol.3/4, s.192.
9. Fındıkcı, İlhami (2001) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
10. Güney, Salih (2007) “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları” içinde **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, (Editör: Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.25-58.

101 *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1 (2008)*

11. Gürüz, Demet; Gürel, Emet (2006) **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
12. Karaalp, Turgut (2007) **TSK Asker Hastanelerindeki Yöneticilerin Yönetimsel Başarı Düzeylerinin Değerlendirilmesi**, T.C. Genelkurmay Başkanlığı, Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
13. Kavuncubaşı, Şahin (2000) **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
14. Koçel, Tamer (2003) **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
15. Kumpusalo, E.; Virjo, I.; Mattila, K; Halila, H. (2003) “Managerial Skills of Principal Physicians Assessed by Their Colleagues: A Lesson from Finland”, **Journal of Health Care Organization and Management**, 17(6): 457-462.
16. Külünk, Hasan (1999) **Yönetim Teorileri Açısından Özel Hastanelerde Yönetim Davranışları**, Marmara Üniversitesi Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Enstitüsü, Sosyoloji ve Antropoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
17. Öncel, Ayşe (2001) **Bankalarda Yönetimsel Davranışların İşgücü Verimliliğine Etkisi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
18. Robbins, Stephen P. (2005) **Organizational Behavior**, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
19. Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary (2005) **Management**, Eight Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
20. Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005) **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, II. Baskı, Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ. Ltd., Şti., Bursa.
21. Şekercileröğlu, Mehmet (2001) **İnsan Kaynaklarının Etkinliğinde Örgüt Kültürünün Rolü**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

22. Uyargil, Cavide (2008a) **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
23. Uyargil, Cavide (2008b) “Performans Değerlendirme” içinde **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss. 243-303.