

TÜLAY TUNA SARTIŞ

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SAĞ. BİL. ENST.

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL-2016



**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**ÖZEL HASTANELERDE FİNANS YÖNETİCİLERİNİN
PROFİLİNİN BELİRLENMESİ**

TÜLAY TUNA SARITAŞ

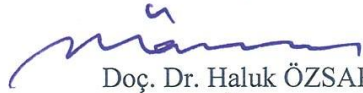
**DANIŞMAN
PROF. DR. KAMİL AHMET KÖSE**

**SAĞLIK EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK EKONOMİSİ PROGRAMI**


İSTANBUL-2016

TEZ ONAYI**YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI**

İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Ekonomisi Anabilim Dalı, Sağlık Ekonomisi Programında Yüksek Lisans öğrencisi TULAY TUNA SARITAŞ tarafından Prof. Dr. Kamil Ahmet KÖSE 'nin danışmanlığında hazırlanan "Özel Hastanelerde Finans Yöneticilerinin Profilinin Belirlenmesi" başlıklı tez, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından. 16 /12 /2016 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Haluk ÖZSARI
Acıbadem Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Jüri-Danışman

Prof. Dr. Kamil Ahmet KÖSE
İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Finans Yönetimi Anabilim Dalı

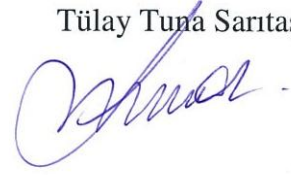
Jüri

Yrd. Doç. Dr. Selma SÖYÜK
İstanbul Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmayla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

Tülay Tuna Sarıtaş



İTHAF

Bu çalışmayı aileme, hocam Prof. Dr. Kamil Ahmet Köse'ye ve Prof. Dr. Haydar Sur'a ithaf ediyorum.



TEŞEKKÜR

Öncelikle çalıőmalarım boyunca büyük bir sabır ve özveriyle bana yardımcı olan, verdiği önerilerle tezimin her aşamasında bana yol gösteren, değerli vaktini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili danışman hocam sayın Prof. Dr. Kamil Ahmet Köse'ye, yine çalıőmalarım esnasında değerli vakitlerini yardımlarıyla esirgemeyen sayın Yrd. Doç. Dr. Selma Söyük'e, Prof. Dr. Yusuf elik'e, Prof. Dr. Haydar Sur'a, sonsuz sabır ve destekleri için aile fertlerime çok teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	İİİ
BEYAN.....	İV
İTHAF.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER	Vİİ
TABLolar LİSTESİ.....	İX
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ	X
ÖZET	Xİ
ABSTRACT.....	Xİİ
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. HASTANE VE HASTANE FİNANS YÖNETİCİSİ.....	3
2.1. Hastane ve Özel Hastane Tanımı	3
2.2. Özel Hastanelerin Amaçları	6
2.3. Özel Hastanelerde Yönetim	6
2.4. Özel Hastanelerde Finansal Yönetim ve Finans Yöneticisi.....	8
2.5. Hastanelerin Finansal Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemi.....	12
2.6. Finans Yöneticisinin Görevleri	16
2.7. Kişisel Çalışma Stilleri	21
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	34
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	34
3.2. Araştırmanın Hipotezi.....	34
3.3. Evren ve Örneklem	34
3.3.1. Sınırlılıklar	36
3.3.2. İstatistiksel Analiz.....	36
4. BULGULAR.....	37
5. TARTIŞMA	45
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	49
KAYNAKLAR	52

HAM VERİLER	59
FORMLAR	60
ÖZGEÇMİŞ	65



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Finans Yöneticisi ve Muhasebecinin Tipik Sorumlulukları.....	18
Tablo 4.1. Finans Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	37
Tablo 4.2. Yaş, Çalışma Yılı, Çocuk Sayısı ve Günde Çalışma Saati Değişkenlerinin Dağılımı	38
Tablo 4.3. Hastanelerin Yatak, Personel ve Hasta Sayılarının Dağılımı.....	38
Tablo 4.4. Kişilik Profillerinin Kişisel Çalışma Stillerine Göre Dağılımı.....	39
Tablo 4.5. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Medeni Durum Dağılımlarının Değerlendirilmesi.....	39
Tablo 4.6. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Dernek/Kulüp Üyeliği Dağılımlarının Değerlendirilmesi.....	40
Tablo 4.7. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Cinsiyet Dağılımlarının Değerlendirilmesi	40
Tablo 4.8. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Eğitim Durumu Dağılımlarının Değerlendirilmesi.....	41
Tablo 4.9. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Düzenli Sosyal Aktivitede Bulunma Dağılımlarının Değerlendirilmesi	41
Tablo 4.10. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Yaş ve Çalışma Yılı Ortalama Değerlerinin ANOVA Test Sonuçları.....	42
Tablo 4.11. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Çocuk Sayılarının Ortalama Değerlerinin Kruskal Wallis Test Sonuçları	42
Tablo 4.12. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Günde Çalışma Saati Ortalama Değerlerinin ANOVA Test Sonuçları.....	43
Tablo 4.13. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Yatak Sayısı Ortalama Değerlerinin ANOVA Test Sonuçları.....	43
Tablo 4.14. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Personel Sayısı Ortalama Değerlerinin ANOVA Test Sonuçları.....	44
Tablo 4.15. Kişisel Çalışma Stillerine Göre Hasta Sayılarının Ortalama Değerlerinin Kruskal Wallis Test Sonuçları	44

SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

HYBS: Hastane Yönetimi Bilişim Sistemi

KOBİ: Küçük ve Orta Bütçeli İşletmeler

MÜDEK: Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği

Ort: Ortalama Değer

SS: Standart Sapma Değeri



ÖZET

Sarıtaş, T.T. (2014). Özel Hastanelerde Finans Yöneticilerinin Profiline Belirlenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Ekonomisi ABD. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Son yıllarda devletin sağlığa bakış açısının değişmesi sonucu artan özel hastanelerle birlikte bu kuruluşlarda çalışan finans yöneticilerinin profiline belirlenmesi de gerekli olmuştur. Bu çalışmanın amacı; finans yöneticilerinin profiline ortaya koyarak durumu tespit etmek, aynı zamanda hastanelerde insan kaynakları yönetiminin işini kolaylaştırmak ve iyi bir finans yöneticisi profiline ortaya çıkararak bilgi kaynağı teşkil etmektir.

Araştırmamızda yapılan anket çalışmasıyla İstanbul ili içerisinde 50 özel hastanenin finans yöneticilerinin profiline belirlenmiş olup, finans yöneticilerinin profillerini belirleyen değişkenler ve sahip oldukları çalışma stilleri saptanmıştır. Kişilik profiline belirleyen kişisel çalışma stilleri; İş Bitirici, Ekipçi, Analizci, Perspektif Açıcı'dır. Bunun yanı sıra finans yöneticilerinin sosyodemografik özellikleri de belirlenmiştir.

Araştırma sonunda toplanan veriler ANOVA, Kruskal Wallis ve Khi-Kare testleri ile değerlendirilmiştir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, finans yöneticilerinin en çok sırasıyla **iş bitirici** (% 46), **analizci** (% 34), **ekipçi** (% 20) stilinde çalıştıkları bulunmuştur. Hiçbir yönetici perspektif açıcı stilde çalışmamaktadır. Kişisel çalışma stilleri ile eğitim durumu arasında önemli bir fark olduğu bulunmuştur ($p=0.006$). Ayrıca kişisel çalışma stillerine göre yaş ortalama değerleri arasında bir fark bulunmamıştır ($p=0.088$). Çalışma yılları arasında da bir farkın olmadığı bulunmuştur ($p=0.185$).

Bu araştırma sonucunda belirlenen özel hastanelerde finans yöneticilerinin çoğunlukla işbitiren ve analiz yeteneğine sahip kişiler olmaları halinde bu işletmelerde tutunabildikleri ve eğitim durumlarının istenilen yönetici özelliklerini pekiştirdiği ve tercih edilmelerine neden olduğu belirlenmiştir. Hastanelerde çalışan finans yöneticilerinde, inovasyonda çok etkili olduğunu bildiğimiz ekipçi ve perspektif açıcı çalışma stiline rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Finans yöneticisi, kişilik profiline, yönetici, çalışma stili, hastane yönetimi.

ABSTRACT

Sarıtaş, T.T. (2014). The Profile Analysis of Finance Managers in Private Hospitals. Istanbul University, Institute of Health Science, Department of Health Economics. The Thesis of Master of Science. İstanbul.

In recent years as a result of change in our government's point of view to health with the increasing private hospitals, it has become necessary to certainize the profile of finance managers working in these organizations. The purpose of this study is to identify the status by putting out the profile of finance managers, at the same time to ease the work of human resources management and to create a source of information by uncovering a good financial manager profile.

In our study we have certainized the profile of personality of financial managers working at 50 private hospitals, their working style and the variables that effects their profile of personality. The working styles are; Task Driver, Builder, Analyzer, Perspective Creator. As well as the working styles the financial managers sociodemographic properties has been also determined.

The datas have been collected at the end of this study are evaluated by the ANOVA, Kruskal Wallis and Chi-square tests.

According to the results of our study, we have found that the financial managers are mostly working as **Task Driver** (% 46), **Analyzer** (% 34), **Builder** (% 20). None of the financial managers are working as **Perspective Creator**. We have found significantly differences between the working style and educational status ($p=0.006$). Also we could not find a difference between working style and average age values ($p=0.088$). It is also observed that there is no difference between the working years ($p=0.185$).

At the end of our study we have determined that if the finance managers are more task driver and analyzer they can more easily find place at the private hospitals we determined and the education status is a cause to be preffered by the hospital management. The finance managers which has the working styles as builder and perspective creator which has effect at innovation can less find place at these private hospitals.

Key Words: Financial manager, personality profile, manager, working style, the hospital management.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

İşletmelerde yönetimin her alanında olduğu gibi finans yöneticilerinin de sorumlulukları son derece önemlidir. Hastanelerin sadece operasyonel anlamda değil finansal olarak da güçlü olmaları mevcudiyet ve devamlılıkları için önemli bir gereksinimdir. Bu durumda, finans yöneticilerinin hastaneye en uygun kişilerden seçilmesi hastanenin kaderini de belirleyecektir. Bu da işe en uygun kişinin seçilmesiyle mümkündür. Burada insan kaynaklarının önemi artmaktadır. Görev tanımları işe alım sürecinden önce belirlenmeli ve finans yöneticisi bundan sonra işe alınmalıdır.

Finans yöneticisinin temel amacı getiri-risk ilişkisini gözeterek firma değerini ençoklamaktır. Bu amaçla işletme finansı “finansman” ve “yatırım” fonksiyonlarını gerçekleştirir. Bu fonksiyonlar finansal analiz, finansal planlama, dönen ve duran varlıkların yönetimi, sermaye yapısının yönetimini, fon kaynaklarının bulunması, kâr payı dağıtımı, risklerin yönetilmesi faaliyetlerini ve bunlarla ilgili politikaların oluşturmasına ilişkin süreçleri içerir (TSPAKB, 2009).

Sağlık hizmeti çok gerekli ve çok kompleks olmasının yanında oldukça yeni teknikler ve araçlar gerektirir. Sağlık alanıyla ilgili gelişmelerin sağlanmasında birçok bilim dalı rol oynar. Bunlar ekonomi, enformatik, etik, mühendislik, davranış bilimleri ve politikalar. Bunlara ek olarak, biyoloji, istatistik, kimya, fizik gibi bilim dalları modern tıp bilimlerine eşlik eder (Liviü, 2004).

Hastanelerin finans yöneticileri, finans konusunda kararlar verirken çok sayıda kompleks sorunla karşı karşıya kalır. Yaşlanan popülasyona yüksek teknoloji hizmeti vermek zorunluluğu vardır. Bu da kronik hastalıkların tedavi maliyetini artırır. Artan maliyetler hastanenin gelir kaynaklarının arttırılmasını zorunlu kılar. Hastane yönetimi, hasta ve hastane için en iyi araçları kullanmak durumundadır. Bu nedenle finans yöneticisi de gerekli donanımına sahip olmalıdır. Finans yöneticisi yönettiği hastanede her türlü gereksinimleri zamanında belirleyip sağlanması için gerekli önlemleri almak zorundadır (Zelman ve ark., 2009).

Bu çalışmanın amacı, sağlık sektöründe finans yöneticilerinin profilinin incelenmesi, kişilik stillerinin belirlenmesi, finans yöneticisinin işe alım süreçlerinde insan kaynaklarına kaynak teşkil etmesidir. Bu kapsamda, finans yöneticileri ile ilgili bütün konular ana başlıklar altında incelenmiştir. Finans yöneticilerinin kişilik profilini

ortaya çıkarmak amacıyla, 50 hastanede tarama yapılmış; kişisel çalışma stilleri ile birlikte sosyodemografik özellikleri saptanmıştır.



2. HASTANE VE HASTANE FİNANS YÖNETİCİSİ

Bu bölümde hastane ve özel hastane kavramıyla birlikte, özel hastanelerin amaçlarına, yönetimine, finansal yönetimine, insan kaynaklarına, finans yöneticilerinin görevlerine ve finans yöneticilerinin kişisel çalışma stillerine yer verilmiştir.

2.1. Hastane ve Özel Hastane Tanımı

Sağlık hizmetini sunan kuruluşlar çeşitli olup (örneğin, hastaneler, muayenehaneler, poliklinikler, sağlık ocakları, dispanserler vb.) bunlardan hastaneler sağlık sisteminin temelini oluşturmaktadır. Sağlık sisteminin bir alt sistemi olan hastaneler, sağlık hizmetlerinin temel fonksiyonu olan tedavi hizmetlerinin yürütüldüğü ekonomik, teknik ve hukuki özellikler taşıyan bir işletme türüdür. Hastaneler birer hizmet işletmesi olmasına rağmen, genel işletmelerden bazı yönleriyle ayrılmaktadır. Sosyal bir kuruluş niteliğinde olan bu kurumların öncelikli amacı kâr değildir. Fakat bu hastanelerin ekonomik işletmeler gibi işletmecilik kuralları ile yönetilemeyeceği anlamına da gelmemektedir (Tengilimoğlu, 2001).

27.03.2002 tarih ve 24708 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Özel Hastaneler Yönetmeliği”nin 23/9/2010 tarih ve 27708 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan değişik 5. Maddesine göre özel hastaneler:

“bu yönetmelikte öngörülen bina, hizmet ve personel standartlarına asgari olarak haiz olmak kaydıyla, yirmi dört saat süreyle sürekli ve düzenli olarak, bir veya birden fazla uzmanlık dalında hastalara ayakta ve yatırarak muayene, teşhis ve tedavi hizmeti veren kurumlar”

olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere özel hastanelerin yerine getirdikleri fonksiyon açısından diğer hastanelerden (devlet hastaneleri, üniversite hastaneleri vb.) bir farkı yoktur. Özel hastaneleri diğerlerinden ayıran özellik hastanelerin mülkiyet yapısıdır. Bu anlamda özel hastaneler hastalara ayakta ve yatırarak muayene, teşhis ve tedavi hizmeti vermek amacıyla özel teşebbüs tarafından kurulup işletilen hastanelerdir. Türkiye’deki genel sağlık sistemi içerisinde, yer alan özel hastanelerin son yıllarda yatak sayısı olarak olmasa bile kurum sayısı bakımından önemli bir yer tutmaya başladığı görülmektedir. Bu kurumların açılışı,

ruhsatlandırılması ve denetim işleri Sağlık Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. Ülkemizde sağlık sektörü içinde özel hastane yatırımı önemli bir yer tutmaktadır. Hastane yatırımı pahalı bir yatırımdır bu nedenle yatırım öncesi fizibilite çalışması yapılması çok önem arz etmektedir. Yine yatırıma karar verme aşamalarının ilk ve en önemlisi pazar araştırmasıdır. Hastane yatırımı bir kere gerçekleştirildikten sonra geri dönüşü çok zordur. Bu nedenle yatırım kararı verilmeden yatırımın konusunun yatırım maliyeti, pazar durumu, karlılık, sürdürülebilirlik, finansman kaynakları, devlet teşviklerinin ayrıntılı şekilde araştırılması gerekir (Özyılmaz ve Akbıyık, 2011).

Özel hastaneler; faaliyet alanlarına, hizmet birimlerine, yatak kapasitelerine, teknolojik donanımlarına ve hizmet verilen uzmanlık dallarının nitelik ve sayısına göre, genel hastaneler ve özel dal hastaneleri şeklinde gruplandırılabilir (Büyüksavaş, 2010).

Genel Hastaneler; Sağlık Bakanlığınının 27.3.2002 tarih, 24708 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Özel Hastaneler Yönetmeliği ile öngörülen asgarî bina, tesis, hizmet ve personel standartlarını haiz; birden fazla uzmanlık dalında sürekli ve düzenli olarak, ayakta ve yatarak muayene, tıbbî teşhis ve tedavi, yoğun bakım ve acil sağlık hizmetleri veren, ruhsatında yazılı olup hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dallarının gerektirdiği klinikler ile acil ve yoğun bakım üniteleri, radyoloji, biyokimya ve mikrobiyoloji laboratuvarları bulunan ve tam gün faaliyet gösteren özel hastanelerdir (Temel, 2003).

A Grubu Hastane; ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi en az elli olan, en az beş farklı dahili ve beş farklı cerrahi uzmanlık dalında tam gün kadrolu uzman tabip çalıştırmak suretiyle sağlık hizmeti veren ve asgarî standartlara ilave olarak, hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dalları için gerekli ve günün gelişmiş tıp teknolojisine uygun olan diğer bütün teşhis ve tedavi birimlerini ve ayrıca asgarî radyoloji, biyokimya, mikrobiyoloji, hematoloji ve patoloji laboratuvarlarını bünyesinde bulunduran genel hastanelerdir. B Grubu Hastane; ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi otuz ilâ elli arasında olan, en az dört farklı dahili ve dört farklı cerrahi uzmanlık dalında tam gün kadrolu uzman tabip çalıştırmak suretiyle sağlık hizmeti veren; birinci fıkrada belirlenen asgarî standartlara ilave olarak günün gelişmiş tıp teknolojisine uygun olan bir veya birden fazla teşhis ve tedavi birimini ve radyoloji, biyokimya, patoloji ve mikrobiyoloji laboratuvarlarını bünyesinde bulunduran genel hastanelerdir. C Grubu Hastane; ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi on ilâ otuz arasında olan en az üç farklı dahili ve üç

farklı cerrahi uzmanlık dalında tam gün kadrolu uzman tabip çalıştırmak suretiyle ayakta ve yatarak, acil ve yoğun bakım üniteleri ile radyoloji, biyokimya ve mikrobiyoloji laboratuvarları desteğiyle muayene, teşhis ve tedavi hizmeti veren genel hastanelerdir. Özel Dal Hastaneleri; belirli bir yaş ve cins grubu hastalar ile belirli bir hastalığa tutulanlara veya bir organ ve organ grubu hastalarına yönelik hizmet vermek üzere, hastanenin ana faaliyetleri ile ilgili uzmanlık dallarından her birinde tam gün kadrolu en az üç uzman tabip ile bu uzmanlık dalının gerektirdiği diğer uzmanlık dalları için en az bir kadrolu uzman tabip çalıştırılan, gelişmiş teknolojik donanım ve personel desteği ile sürekli ve düzenli olarak, ayakta ve yatarak muayene, tıbbî teşhis ve tedavi, yoğun bakım ve acil sağlık hizmetleri veren, ruhsatında yazılı uzmanlık dallarının gerektirdiği klinikler, üniteler ve laboratuvarlar ile acil ünitesi ve radyoloji laboratuvarı bulunan ve tam gün faaliyet gösteren en az on yatak kapasitesi olan özel hastanelerdir (Temel, 2003).

Toplumda yaşayan tüm bireyler için hizmeti üretmekten sorumlu olan hastaneler, sağlık hizmetinin çıktısının tamamlanması ve ölçümünün zor olması açısından, günümüzde en karmaşık yapıya sahip olan örgütler arasındadır. Türkiye'deki hastaneler, son yıllarda sağlık reformu ile yeniden yapılanmış ve sağlık sistemi yeni bir boyut yakalamıştır. Sağlık sistemleri, sanayi işletmelerinden farklı özelliklere sahip olmakla beraber sağlık hizmetlerinin devamlılığı ve ertelenemez olması, koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici hizmetlerin üretildiği topluma hizmet eden işletmelerdir. Sağlık hizmetleri kalitesi için, ileri teknolojik donanım ve uzmanlaşma gerekmektedir. Bu uzmanlaşma kurumlar için yüksek maliyeti de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle hastanelerin finansal analizleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabetçi ortamada daha iyi hizmet verebilmeleri açısından hayattır. Hastanelerde sağlık hizmeti gelirlerinin, finansal yapı üzerindeki etkileri ölçülerek analiz yapılmalıdır (Ulucak, 2015).

Türkiye'deki özel hastane sayısı, özellikle büyük grupların açtığı yeni şubelerle birlikte 550'ye yaklaşmıştır. Çoğu yabancı ortaklı büyük hastane zincirleri büyümeye devam ederken hekim ve yatak kapasitesi düşük olan hastanelerin birçoğu hayatiyetlerini sürdürmekte zorlanmaktadır. Gerek mevzuattan gerekse pazardan kaynaklanan sorunlar olsa da son on yıldır özel hastane yatırımlarında önemli arayışlar olmuştur. Mesela 2005'de özel hastane sayısı 200'ün altındayken, bu rakam 2007'de

365'e, 2013'de 530'un üzerine çıkmıştır. Yatak sayısı 30 bini geçmiştir. Özel hastaneler mevzuattan kaynaklanan nedenler, pazar paylarını arttırmak ve kaliteli hizmet vermek amacıyla sürekli doktor sayılarını arttırmaktadırlar. Şu an özel sağlık kuruluşlarında 124 bin doktor ve 700 bine yakın sağlık personeli çalışmaktadır (Özyılmaz ve Akbıyık, 2016).

2.2. Özel Hastanelerin Amaçları

Özel hastanelerin varlık sebebi hastalara ayakta ve yatırarak muayene, teşhis ve tedavi hizmeti vermektir. Belki de özel hastaneleri diğer hastanelerden ayıran en önemli özellik finansal amaç farklılığıdır. Zira devlet, üniversite ve vakıf hastaneleri için finansal açıdan öncelikli bir amaç olmayan kâr, özel hastaneler için öncelikli bir finansal amaçtır. Her ne kadar özel teşebbüs olsalar da özel hastaneler bireylerin en temel ihtiyacı olan sağlık hizmeti gibi çok özel bir hizmeti sağlamaktadırlar. Bu nedenle özel hastaneler bir yandan bireylerin bu en temel ihtiyaçlarını karşılırken diğer yandan da kurumun mevcudiyetini korumak ve ortakların beklentilerini karşılamak durumundadırlar.

Gelişmekte olan ülkelerde özel sektör sağlık hizmeti sağlayıcıları sağlık sisteminin önemli bir parçasıdır. Sağlık sistemlerinin performanslarını artırmayı amaçlayan bu ülkelerin devletleri için özel sektör sağlayıcıları birer odak noktasıdır (Smith ve ark., 2001). Özel hastanelerin tercih edilme sebepleri de bunlardan pek farklı değildir. Özel hastanelerin amaçları da bu doğrultuda, gün geçtikçe gelişmektedir.

2.3. Özel Hastanelerde Yönetim

Özel hastanelerde, kamu kesimiyle kıyaslanmayacak kadar kaliteli hizmet verilmesinden dolayı halkın büyük bir kesimi özel hastaneleri tercih etmektedir. Gelir seviyesi yükselen toplumun özel hastanelere ilgisinin artarak devam edeceği söylenebilir. Tabi ki ilginin olması da yeterli değildir. Bir müessesenin başarılı olması için uygun zamanda, uygun yerde yapılması, uygun kapasitede yapılması, profesyonel yönetim anlayışı ile işletilmesi, müşteri memnuniyeti ön planda tutularak kaliteli hizmet verilmesi önem arz etmektedir. Özel hastanelerin hizmetlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için etkili bir yönetime ihtiyaçları vardır. Beşeri ve maddi kaynakları planlayıp, organize, koordine ve kontrol ederek önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak hastane yönetiminin temel amacıdır. Sahip olunan insan gücü ve maddi olanaklar hastanenin amaçlarına ulaşmak için en uygun şekilde değerlendirilmelidir. En az gider ile en kaliteli, en verimli şekilde sağlık hizmeti sunabilmek amacıyla kaynakların

ekonomik olarak kullanılması gerekmektedir. Hastane yönetiminde başarılı olmak için, hastanenin fonksiyonel yapısı, ilgili kişileri ve bu personelin görevleri açık bir şekilde belirtilmeli ve mümkünse yazılı hale getirilmelidir. Modern yönetimin ana ilkesi, hastaneleri veya diğer kuruluşları tek kişinin yönetiminden kurtarmaktır. Tüm hizmet birimlerinin görev ve sorumlulukları bağımsız, ancak birbirini tamamlar nitelikte olmalıdır. Tüm hizmet temsilcilerinden oluşan yönetim kurulu, hizmetlerin eşit olarak desteklenmesini sağlar. Yönetim kurulunun karar ve programlarını uygulama görevi yöneticininindir. Buradaki yönetici profesyonel işletme yöneticisidir. Özel hastanelerin amaçlarına ulaşabilmesi için etkili bir yönetim yapısı ile başarılı yöneticilere ihtiyacı vardır (Özyılmaz ve Akbıyık, 2011).

Günümüz özel hastane yönetim anlayışında, patron-yönetici kavramları birbirinden ciddi şekilde ayrılmaya başlamıştır. Kurucu ya da patronun, yönetsel alanda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi gibi nedenler, özel hastanelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi ve hastanelerin kurumsallaşma ihtiyacını doğurmuştur. Son yıllarda yasal, teknolojik, bilimsel gelişmelerin de etkisiyle, rekabet sağlık hizmetlerinin sunulduğu, özel hastaneler arasında önemli boyutlara ulaşmıştır. Hastaneler arasında rekabette hem hastaların hem de nitelikli iş gücünün hastaneyi tercih etmesinde kurumsallaşma ön plana çıkmıştır. Sağlık sektörü gelişmekte olan ülkelerde milyarlarca dolarlık bir yatırım alanıdır. Ancak bu alanda yönetici olarak görevlendirilen insanlar başarılı olabilmek için çok az eğitilmektedir. Bu gerçeğin farkına varılıncaya dek yatırımcıların bu sektöre yatırmış oldukları milyarlarca dolar ve ilave olarak ülkelerin dev yatırımları, beklenen sonuçları vermemektedir. Sağlık sektöründeki yöneticilerin rolü maalesef bir cerrah, bir laboratuvar uzmanı veya bir klinik hemşirenin rolleri kadar dikkate alınmamıştır. Hastane yöneticiliğinin oturmuş bir meslek olma macerası son 70 yıla dayanmaktadır. Bu macera dünyanın hiçbir ülkesinde bitmiş değildir ve hararetle tartışmalar sürmektedir. Bir hastanenin bugün için uygun şekilde yönetilmesinde öne çıkarılması gereken konular arasında öncelikle, mesleği ve unvanı ne olursa olsun hastane yöneticisi olan herkesin, hastane yönetimi konusunda, şu ya da bu şekilde bir eğitim alması zorunluluğudur. Hastane yönetimi karmaşık bir iştir ve bu konuda mesleki bir eğitim almadan bunu yapmak zordur. Bu düşünceler çerçevesinde düşünüldüğünde, hastane yönetimi ve yöneticisi kavramlarının önemi ortaya çıkmakta ve bu kavramların çağın gereklerine ayak uydurması gerektiği, hastane yöneticilerinin de profesyonelleşmeleri gerektiği anlaşılmaktadır (Şahman, 2008).

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

2.4. Özel Hastanelerde Finansal Yönetim ve Finans Yöneticisi

Yönetim yaklaşımı, finans bilimini yönetim yaklaşımı olarak nitelemektedir. Bu yaklaşıma göre finansal yönetim planlama, örgütleme ve finansal kontrol gibi 3 temel özelliğe sahiptir. Finansal yönetimde kullanılan yöntemler finansal analiz ve denetim, finansal planlama, varlıkların yönetimi (yatırım kararları) ve pasiflerin yönetimidir (finanslama kararları). Finansal analiz ve denetim, firmanın geçmiş dönemlere ait verilerinin analiz edilmesi ve yorumlanmasıdır. Finans yöneticisinin planlama fonksiyonunu yerine getirebilmesi için analiz yapabilme yeteneğine sahip olması gereklidir. Finansal planlama, nakit ve yatırım bütçelerinin hazırlanması, proforma bilanço, proforma gelir ve proforma fon akış tablolarının düzenlenmesi konularını kapsar. Finans yöneticisi böylece kısa ve uzun vadeli finansman gereksinmesini ve nakit fazlasını önceden saptayabilir. Varlıkların yönetimi, dönen varlıkların ve duran varlıklarından hangilerine ve ne miktarda yatırım yapılacağı ile ilgili kararları kapsar. Pasiflerin yönetimi, hedeflenen varlıklara ulaşabilmek için gerekli fonların sağlanmasına yönelik kararları saptar (Şenol, 1998).

Hastanelerin temel amacı toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetlerini mümkün olan en yüksek kalitede ve en düşük maliyetle sunmaktır. Hastanelerin bu amaca ulaşmada ve topluma ve hastalara karşı sorumluluklarını yerine getirmede finansal yönetimin önemi büyüktür (Özgülbaş, 1995).

Sağlık sisteminin yapı taşı olan hastanelerin finansal açıdan etkin yönetimi sağlık reformlarının da etkisiyle günümüzde daha fazla önem kazanmıştır. Finansal yönetimin önemli bir fonksiyonu olan finansal risk yönetimi hastanelerin finansal varlıklarının sürdürülmesinin sağlanmasında hayati bir öneme sahiptir. Hastanelerin gerek sağlık hizmetleri maliyetlerindeki artışlar gerekse ödeme sistemlerindeki değişimlerle giderek daha fazla finansal riske maruz kalması buna karşın sektör genelinde ve kurumsal anlamda risk yönetim çalışmalarına ağırlık verilmemesi birçok çalışmanın gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olmuştur (Yılmaz, 2009).

İşletmelerin esas amacı, kâr sağlamaktır ve bu sebeple çeşitli varlıklara yatırım yaparlar. Bu varlıkların elde edilmesi içinse gerekli fon kaynağı, firma tarafından oluşturulan nakit akışına göre sağlanmaktadır. Ancak yetmediği takdirde gerekli fon kaynağı tahvil ve hisse senedi sahiplerinden (yatırımcı) sağlanmaktadır. Bu nedenle finansal yönetim, işletme yönetiminden bağımsız değildir. Finansal yönetim ile firmanın değeri maksimize edilerek, bu değeri belirleyen hisse senedi değeri de maksimize edilmiş olur (Demirkol, 2013).

Finansal yönetim, işletmelerdeki para akışının etkin yönetimidir. Uzun dönem için ölçülen net para girişi ile net kâr aynı şeydir. Ancak bu, mikro iktisattaki kâr maksimizasyonu ilkesinin finansal karar kriteri olarak kullanılmasına yetmez. Zira finansal yönetimde para giriş ve çıkışlarının miktarı kadar, zamanı ve riski (kalitesi) de önemlidir. Finans yönetiminde amaç işletmenin pazar değerinin maksimizasyonudur. İşletmenin pazar değeri, net para girişlerinin, miktarı, zamanı ve riskinin fonksiyonudur. İşletmenin pazar değerinin maksimizasyonu kavramı, hissedarların servetinin ya da şirketin hisse senetlerinin pazar değerinin maksimizasyonu ile eş anlamlıdır. Bu karar kriterine göre işletmenin pazar değerini arttıran kararlar doğru, azaltan kararlar yanlıştır (Gürsoy, 2010).

İşletmelerin hisse senedi değerleri ve karlılıklarını artırmak için sermaye yapısı, çalışma sermayesi, sermaye bütçelemesi ve kar payı dağıtımı konusunda atacakları adımlar finansal yönetim kararlarının bütünüdür. Finans yöneticileri, hem işletme sahiplerinin hem de kreditorlerin çıkarlarını gözetecek biçimde finansal yönetim kararlarını kendi içinde birbiriyle çelişmeyecek, dengeli bir biçimde almalıdır (İnci, 2014).

Finans yöneticisi, bir işletmenin yatırım ve finans kararlarından sorumlu olan kişidir. Finans yöneticisi kar ile riski en uygun biçimde dengeleyerek işletmenin piyasa değerini maksimize edebilmelidir. Bunun için başlıca üç fonksiyonu yerine getirmesi gerekir (Nevzat, 2015):

1. Planlama, varlıkların (aktiflerin) yönetimi başka bir deyişle yatırım kararlarının alınması ve firmanın gereksinme duyduğu fonların sağlanması
2. Firmanın geçmiş dönemlerde almış olduğu sonuçları analiz etmesi
3. Analiz sonuçlarının yorumlanması ve değerlendirilmesi gereklidir

İşletmelerde finans yöneticilerinin temel amacının işletmenin piyasa değerinin en yüksek aşamaya çıkartılması olduğu belirtilmiştir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için finans yöneticileri risk ve kârlılığı göz önüne alarak birçok finanslama, optimal yatırım ve kâr dağıtım gibi çeşitli kararlar almak ve uygulamak durumundadırlar. Alınan bu kararların işletmenin piyasa değeri üzerine etkilerinin değerlendirilmesi ve sonuçlarının analiz edilmesi gerekmektedir (Türk, 2013).

Finans yöneticilerinin temel faaliyet alanları, finansal analiz ve planlama ile yatırım ve finanslama kararlarıdır. Finansal analiz ve planlama şirket bilançosunda yer alan tüm aktif ve pasif kalemlerle ilgilidir. Yatırım kararları bilançonun varlık kalemlerine, finanslama kararı ise pasif kalemlerine yöneliktir. Büyük işletmelerin hemen hepsinde kurmay departman niteliğinde bir mali işler müdürlüğü vardır. Mali işler müdürlüğü kendi içinde muhasebe ve finans bölümlerine ayrılır. Finans bölümü de ihtiyaçlara göre belirlenen çeşitli alt bölümlere ayrılabilir (Gürsoy, 2010).

Finansal yönetim bölümü, bir işletmenin yatırım, finans ve kâr payı kararlarından sorumlu olan birimdir. Finansal yönetim, çok geniş uygulama alanı olan bir meslek ve ciddi entelektüel boyutu olan bir akademik disiplindir. Bu mesleği icra edenler dünyanın her yerinde görel olarak daha fazla kazanç elde etmekte; bu işin teorisiyle uğraşan akademisyenler ise görel olarak daha büyük entelektüel çaba harcamak zorunda kalmaktadır. Ayrıca teori-uygulama ilişkisinin finansal yönetim kadar güçlü olduğu disiplinlerin sayısı da pek fazla değildir. Finansal yönetimin niteliğini ve kapsamını anlamak için kullanılacak bir yöntem, finans yöneticilerinin yaptığı işleri gözlemlemek olabilir (Gürsoy, 2011).

Belirli bir ölçüğe erişmiş tüm işletmelerde mali işler genel müdür yardımcısı, mali işler müdürü, finansman müdürü, finans komitesi başkanı gibi unvanlar taşıyan üst düzey yöneticilerine rastlanması olağandır. Bunların görev tanımları bize finans fonksiyonunun içeriği hakkında önemli ipuçları sağlar. Ne var ki, bu tür üst düzey yöneticilerinin ilgilenmek zorunda kaldığı her iş gerçek anlamıyla finansal yönetim kapsamında sayılmayacağı gibi, bir işletmenin değişik bölümlerinde alt, orta ve üst düzeyde görev yapan yöneticilere de, belirli limitler dahilinde finansal yönetim sorumluluğu verilmiş olabilir. Örneğin, işletmenin hisse senetlerinin borsaya kotasyonu, sigorta şirketleriyle poliçe şartlarının pazarlığı, ücret bordrolarının hazırlanması, sosyal sigorta primlerinin ve çeşitli vergilerin hesaplanması ve ödenmesi gibi bürokratik işler,

mali işler müdürlüğünce yapılması gereken işler olmasına rağmen finansal yönetim kapsamına girmez. Öte yandan, üretim müdürünün yeni bir mamul ya da yeni bir teknolojiyle ilgili bir yatırım projesi hazırlaması, pazarlama bölümünün vadeli satış şartlarını değiştirmesi, insan kaynakları bölümünün kapsamlı bir eğitim programını uygulamaya koyması, mühendislik bölümünün yeni bir mamul tasarlaması finansal yönetim kararlarıdır. Şu halde finansal yönetimi ya da finans fonksiyonunu tanımlamak için daha etkili bir yaklaşım, işletmenin hangi bölüm ve kademesinde, hangi yönetici tarafından alınmış olursa olsun, bir kararın finansal yönetim kararı sayılması için taşınması gerekli ortak özellikleri belirlemektir (Gürsoy, 2011).

Dünya’da her alanda olduğu gibi finansal yönetimin kapsadığı konularda da değişiklikler olmuştur. Bu değişiklikler (Akbulut ve ark., 2013);

- 1930’lar öncesinde, çeşitli hisse senetleri ve tahvillerin sermaye piyasalarına çıkarılmaya başlanması
- 1940’lı yıllara gelindiğinde, finansal olayları tanımlama ve başkalarının gözüyle anlamayı vurgulayan bir dönemin başlangıcı olması
- 1950’li yıllara gelindiğinde, işletmelerin kaynak yönetiminden çok varlık yatırımlarına ve yönetimine yönelmesi
- 1960 yılların, temel işletme kararlarının alınmasından çok daha teorik gelişmelerin yaşandığı bir dönem olması, bu dönemde kar maksimizasyonu yerine, sahip ve ortakların servetlerinin maksimizasyonu temel amaç olarak benimsenmiştir
- 1970’li yılların, temel finans teorilerinin tekrar gözden geçirilmesi ve bu teorileri destekleyici içerikte uygulamaya dönük önemli çalışmaların yapıldığı bir dönem olması, yatırım analizleri bu dönemde artan oranda finansal yönetim içindeki yerini almıştır
- 1980’li yıllar çeşitli finansal kararların alınması ve finansal araştırmaların yapılmasında bilgisayar kullanımının yaygınlaştığı dönem olması, bu dönemde yeni finansal araç ve yöntemler geliştirilmiştir

- 1990'lara gelindiğinde ise, bilgisayar olanaklarından yararlanma daha da artmış ve bilgiye ulaşmada ağ sitelerinden büyük ölçüde yararlanma gündeme gelmiştir
- Çağdaş yaklaşımda; finans yöneticisinin görevleri yalnız işletmenin gereksinim duyduğu kaynakların sağlanması değil, kaynakların kullanımı, kaynakların çeşitli varlıklara tahsisi, ani yatırım kararları önemli yer tutmaktadır. Bu kapsamda çağdaş finans yöneticisi;
 - ✓ İşletmenin büyüklüğü ve büyüme hızı ne olmalıdır
 - ✓ İşletmenin kaynakları, çeşitli aktifler arasında nasıl dağıtılmalıdır
 - ✓ İşletmenin amacı açısından en iyi sonucu verecek kaynak bileşimi nasıl sağlanmalıdır gibi işletme faaliyetleri ile ilgili temel sorulara yanıt aramak durumundadır

2.5. Hastanelerin Finansal Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemi

Modern toplumlarda profesyonel hastane yöneticilerine sağlık sisteminde bulunan çeşitli kuruluşlarca büyük ihtiyaç duyulmakta ve üst düzey yönetim kadrolarına profesyonel hastane yöneticileri atanmaktadır. Ülkemizde “Kamu Hastane Birlikleri Yasası” öncesinde sağlık kuruluşlarında yönetim faaliyetleri, tıp fakültelerinde yönetim alanında herhangi bir eğitim almayan hekimler tarafından yürütülmekteydi. Bürokrasi modelinin getirdiği merkeziyetçi yapının yanında hekimler tarafından yönetilen, işletmecilik ilkelerinin uygulanmadığı kamu hastanelerinde kıt kaynakların etkin, verimli kullanılması eşit ve kaliteli sağlık hizmeti sunumlarında sorunlar görülmekteydi. Dünya'da kamu sektöründe hakim olan aşırı merkeziyetçi bürokratik geleneksel kamu yönetimi anlayışının getirdiği sorunlara çözüm amaçlı, 1980'li yıllarda yeni paradigmlar doğmuştur. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı olarak yayılan akımın, Türk Kamu Yönetimi ve Türk Sağlık Sistemini de etkilediği son dönem yapılan reform hareketleri ve yasa tasarılarında görülmektedir. Kamu Hastaneleri açısından en önemli gelişme ise, yeni kamu yönetimi anlayışının önerdiği “yerinden yönetim” ve “profesyonel yönetim ve yönetici” ilkeleri çerçevesinde, Kamu Hastane Birlikleri yasa tasarısıdır. Kamu Hastane Birlikleri ile birlikte hastaneler kendi gelir-giderini düzenleyen, personelini istihdam eden, rekabet eden özerk işletmeler haline dönüştürülmesi

öngörülmüştür. Böylelikle hastanelere çağdaş işletmecilik ilkelerini içeren yönetim sistemi ile hastanelerimizde daha önce uygulanma fırsatı bulunmayan finansal yönetim, pazarlama yönetimi ve insan kaynakları yönetimlerinin uygulanması zorunluluğunu getirmiştir. Kamu hastanelerinin özzerleştirilmesi olarak adlandırılan bu durum tüm bu konularda hastane yönetimine dair özel eğitim almış profesyonel hastane yöneticilerine olan ihtiyacı özzerleştirme öncesi döneme göre daha da arttırmıştır (Serin, 2012).

Günümüzde özel hastanelerin sayısı ve aralarındaki rekabet gittikçe artmaktadır. Buna bağılı olarak özel hastanelerin, nasıl ve kimler tarafından yönetileceğı sorusu da sıkça gündeme gelmektedir. Bunun yanında, kurumsallaşma, yani özel hastanelerde en alt düzeyden, en üste kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş, işletmenin kimliğini yansıtan, değerlerin, kuralların, standartların uygulanması tartışılmaz olmuştur. Kurumsallaşma sayesinde, özel hastanenin çevresi tarafından kabul edilmesi, özel hastanenin diğerleri arasından ayırt edilebilmesi ve hastanenin bir kimlik kazanması söz konusu olmaktadır. Bu, kurumsallaşma sürecini yönlendirecek, işletmeye bu ruhu benimsetebilecek, profesyonel yöneticilere ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır (Şahman, 2008).

Finans yöneticilerinin profilinin belirlenmesinde, insan kaynakları en önemli noktadır. Hastanenin kaderini belirleyecek olan iyi bir finans yöneticisinin seçilmesi zorunlu olmaktadır. Bu anlamda nitelikli finans yöneticisinin hastanenin gelişmesinde, faaliyetlerini sürdürebilmesindeki rolü tartışmasız çok büyüktür. Burada insan kaynaklarının etkili bir izleme ve değerlendirme yapması gerekir. İzlem ve değerlendirmede yüksek kaliteyi yakalayabilmek için aşağıda belirtilenlere gereksinim vardır (UNDP, 2009):

1. Çalışanların saatlerinin belirlenmesi
2. Yetenekli personelin belirlenmesi
3. Sistematik izlemenin yerleştirilmesi
4. Sonuçların elde edilmesi için ve ilerlemeyi değerlendirmek amacıyla düzenli toplantıların yapılması ve başarılı sonuçların anahtar kişilerle elde edilmesi
5. Başarıları değerlendirmek için doğru gözlemlemenin yapılması
6. İyi uygulamaları ve dersleri tanımlamak

7. Toplumdaki savunmasız ve marjinal grupların hakları gözetildiğinde ne kadar iyi sonuçların elde edileceğinin farkında olmak
8. Paydaşlar ve ortaklar arasında ek kapasite geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
9. İş arayanların, karar alma süreçlerine istinaden, düzenli olarak raporlanması
10. İzleme ve değerlendirme çalışmaları ve gerektiğinde rehberlik sağlayarak kalite sağlanması

Özel hastanelerde insan kaynakları yönetim anlayışı, o sağlık kuruluşunun en önemli birimini oluşturmaktadır. Sağlık kurumlarının, görev ve vizyonu doğrultusunda nitelikli personel seçimi, çalışanların uzun ve süreli görev almasını, etkin, verimli olabilmesini ve uyumlu bir iş ortamı oluşturulmasını, adaletli ücretlendirme politikası, oryantasyon eğitimi, hizmet içi ve dışı eğitimler, personel seçimi ve özlük hakları İnsan Kaynakları biriminin en çok ilgilendiği alanların başında gelmektedir. Hizmet kalitesi bir hastanenin ne kadar iyi olursa dış ortamdaki popülasyonun ilgisini daha fazla çekerek hastaların sağlık kurumunu tercih etmelerini sağlayacağından dolayı insan kaynakları yönetimi ve anlayışı hastaneler için hayati bir önem arz edecektir (Deldal, 2015).

İnsan kaynakları açısından işe alma süreci temel olarak örgütteki işlerle uygun adayları belirlenmesi ve istihdan edilmesini amaçlar. İşe alma sürecinde işe uygun yeteneğe haiz, örgütün amaç ve kültürüyle uyumlu ve işi etkin bir şekilde yerine getirme potansiyeline sahip uygun adayları istihdam etme amacını gözetilirken uygun adayın seçiminde bireysel farklılıklar da göz önünde bulundurulur. Bireylerin sahip oldukları yetenekleri ile iş yapma yöntem ve potansiyelleri onların bireysel farklılıklarıdır. İstihdam edilen adayların iş performanslarının maksimum kılınması için adayınların bireysel farklılıkları ile örgütsel davranışları uyumlaştırılmalıdır. Bu amaçla, öncelikle adayın yetenekleri ölçülür ve daha sonra da eğitime alınır. İşgören bulma ve seçme çalışanların örgüte karşı tutumunu önemli derecede etkiler. Seçilen adayın kurumu tercih etmesinde ve kendisine önerilen işi kabul etmesinde aday seçme sürecinin kalitesi ve işe alma kararına olan güveni önemli rol oynar. Bu olgu insan kaynakları alanında yapılan çalışmalarda personel seçim sürecinin ön plana çıkmasına neden olmaktadır (Uysal, 2005).

Profesyonel bir insan kaynakları firması olan Michael Page International (MPI)'in açıkladığı üzere finans yöneticisi yönetim ekibi arasında hem stratejik hem de profesyonel rol oynamaktadır. Bu ayırt edici rol zaman içinde daha da büyümektedir. Finans yöneticisi aslında genel müdürün finans danışmanıdır. Günümüzde yönetim kurulu veya hisse sahipleri arasında bir konumda bulunmaktadırlar. Yeni gelişmiş olan bu konuları çok daha stratejiktir. Finans yöneticisi firma için bütçeleme, ön tahminler, stratejik büyüme planları gibi önemli kararlar almaktadır. İş birimleri ve grup seviyeleri nezdinde finansal verilerden sorumludur. Finans yöneticisi orta ölçekli bir firmada finans departmanından sorumludur veya başlı başına bir kuruluşun genel müdürü olarak da çalışabilir. Genel olarak tüm muhasebe ve finans fonksiyonlarının yönetiminden sorumludur ve aylık-yıllık bütçeleri oluşturur. Finans yöneticisi, finansal stratejiyi şekillendirir, geliştirir ve yürütür. Muhasebe, nakit yönetimi, planlama ve raporlama, vergiler, konsolidasyon vb. faaliyetleri yönlendirir. Potansiyel mercilerin finansal değerlendirmelerini sağlar; diğer departmanlar ile koordineli bir biçimde çalışır ve planlamaya öncelik verir. Bankalar ve vergi kuruluşları ile sıkı işbirlikleri yürütür. İşten çıkarma, eğitim verme, güçlü finansal bir ekibe liderlik etme gibi personeli yönetici ve geliştirici niteliği vardır (MPI, 2010).

Finans yöneticisinin raporladığı kişiler (MPI, 2010):

- Yönetim Kurulu Başkanı
- Başkan
- Genel Müdür
- Finans yöneticisi çoğunlukla genel müdüre rapor hazırlar ve yönetim kurulunun bir üyesidir

Finans yöneticisinin profili (MPI, 2010):

Bu pozisyon önemli bir tecrübe, güçlü liderlik vasıfları, kuvvetli iletişim yeteneği ve diğer departmanlardaki çalışanlarla başarılı işbirliği yürütme niteliğine sahip olunmasını gerektirmektedir.

Muhtemel kariyer çizgisi (MPI, 2010):

Son yıllarda bu pozisyon iletişimsel finansal performans ve analiz yükümlülüğünü de kapsamaktadır. Türkiye’de büyük firmalarda finans yöneticiliği

pozisyonu oldukça fazla muhasebe bilgisi gerektirmektedir. Finans yöneticisi aynı zamanda “the Sarbanes Oxley Act for US”de listelenmiş olan firmaların uygulamalarını yürütmek ve bunlara itaat etmek durumundadır. Finans yöneticiliği konumu firmadan firmaya değişebilir. Katılımcının deneyimi ne kadar büyükse talep edebileceği maaş tutarı da o kadar fazla olabilir. CEO veya Bölge Müdürlüğü pozisyonlarına yükselebilir.

2.6. Finans Yöneticisinin Görevleri

Yönetici, genel bir tanım olarak başkaları aracılığı ile iş yapan kişidir. Finans yöneticisi, işletmelerde finansal yönetim fonksiyonları ile ilgili alanlardaki kararlardan sorumlu kişidir. Finansal yönetim fonksiyonları (Torun, 2009):

- Yatırım kararları
- Finansman kararları
- Dividant (kâr payı dağıtımı) kararlarıdır

1950'li yıllara kadar finansman yöneticisinin temel görevi, muhasebe kayıtlarını tutmak, belirli dönem sonlarında finansal raporlar hazırlamak ve işletmenin ihtiyaç duyduğu finansal fonları saklamak idi. Çağdaş finansman yöneticisi ise bugün: a) Firmanın büyüklüğü ve büyüme hızı ne olmalıdır, b) işletme kaynakları çeşitli aktif kalemleri arasında nasıl dağıtılmalıdır, c) işletmenin amacı açısından en iyi sonucu verecek kaynak bileşimi nasıl sağlanmalıdır, d) Karların ne kadarı dividant olarak dağıtılmalıdır gibi sorunlara cevap verecek politikalar üretmekle sorumludur. Bu önemli değişikliklere şu çevresel faktörlerin yol açtığı görüşü hakimdir; büyük ölçekte firmaların çoğalması, AR-GE harcamalarında ve dolayısıyla teknolojik rekabetteki artış, ürün ve pazar çeşitliliğinin artışı, büyümeye önem verilmesi, ulaştırma ve haberleşmedeki ilerlemenin uluslararası pazarları birbirine yakınlaştırması, rekabetin artışı ve kar marjlarının düşüşü, firmalar arası birleşme ve füzyona eğilimin artması. Yukarıda bahsi geçen faktörler, yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktan başka finans yöneticisinin işlevlerini de önemli ölçüde etkilemiştir (Süren, 1993).

Finans yöneticilerinin sorumluluk alanları ve görevleri işletmenin büyüklüğü, organizasyon yapısı gibi faktörlere bağlı olarak değişir. Bununla birlikte bir finans yöneticisinin başlıca görevleri şunlardır (Torun, 2009):

- Finansal raporların hazırlanması
- Finansal planlama
- Finansal analiz
- Yatırım projelerinin değerlendirilmesi
- Duran varlık yönetimi
- Dönen varlık yönetimi
- Kredi yönetimi
- Optimal sermaye yapısının oluşturulması
- Risk yönetimi
- Kâr payı dağıtımı
- Birleşme ve satınalma gibi özel problemlerle ilgili görevler
- Finans bölümünde çalışan personelin yönetilmesidir

Finans yöneticisinin aldığı kararlar, işletmenin değerini doğrudan etkilemektedir. Aldıkları kararların işletme açısından hayati öneme sahip olması ve bu kararları sürekli değişen bir çevrede almaları finans yöneticilerinin büyük bir stres altında çalışmalarına neden olmaktadır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işletmenin artan fon ihtiyacına karşılık fon sağlamadaki güçlükler finans yöneticilerinin maruz kaldığı stresi daha da artırır (Torun, 2009).

İyi bir finans yöneticisi alınan kararların, hazırlanan planların uygulanmasını sağlamak ve uygulama sonuçlarının, alınan kararlara ve plan hedeflerine uygun olup olmadığını denetlemek durumundadır. Bunun dışında, hastanenin başka bir hastane ile birleşmesi veya ona katılması ya da başka bir hastaneyi satın alması, hastanenin yeniden organizasyonu, hastanenin tasfiyesi gibi özel ve sık yinelenmesi söz konusu olmayan hallerde kararlara katılmak ve bu durumlarda gerekli değerlendirmeleri yapmak da finans yöneticisinin görevleri arasında bulunmaktadır. Hastanelerde finans yöneticisinin görevlerini şöyle sıralayabiliriz (Nevzat, 2015):

1. Finansal analiz ve denetim
2. Finansal planlama

3. Varlıkların yönetimi (yatırım kararları)
 - a. Dönen varlıklar (döner değerler-işletme sermayesi) yönetimi
 - b. Duran varlıklar (sabit değerler) yönetimi
4. Hastanenin gereksinme duyduğu kaynakların seçimi, sağlanması faiz ve kur değişkenliğinin getirdiği risklerin azaltılması
5. Özel sorunların doğurduğu finansal problemlere çözüm getirme

Ülkemizde finans yöneticilerinin görev tanımlarıyla ilgili bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Bunun başlıca sebebi, bir finans yöneticisi ile muhasebe müdürünün aynı sorumlulukta kişiler olarak algılanmasıdır. Bunun önüne geçmek için ikisinin de sorumluluklarına aşağıdaki tabloda (Tablo 1.1) yer verilmiştir.

Tablo 1-1: Finans yöneticisi ve muhasebecinin tipik sorumlulukları

Finans Yöneticisi (Haznedar)	Muhasebe Müdürü (Kontrolör)
Banka İlişkileri	Mali Tabloların Hazırlanması
Nakit Yönetimi	İç Denetim
Finansman	Muhasebe
Kredi Yönetimi	Bordro İşlemleri
Karpayı Ödemeleri	Kayıtların Korunması
Sigorta	Bütçelerin Hazırlanması
Emeklilik Fonlarının Yönetimi	Vergiler

Kaynak: Aydın N. *Finansal Yönetim*. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir. 2004. 6.

HYBS (Hastane Yönetimi Bilişim Sistemi)'de finansal yöneticinin rolleri arasında isteklilik önemli bir yer alır. İsteklilik birçok bileşenden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıda belirtilmiştir. (McCarthy ve Eastman, 2010).

- **İsteklilik ve Yapabilirlik:** Hastane yönetiminde destekleyici veya hastanede değişimi sağlayacak kararların alınmasında, organizasyonda önemli bir özelliktir
- **İletişim:** Hastane yönetiminde iletişimin sürdürülebilirliği ve kalitesi önemlidir
- **Güçlendirme:** Vizyonerlik ve yeniliğe açıklık gerektirir

- **Katılımcılık:** İstenen yeni davranışların tanımlanması için uygunluk gerektirir
- **Değişen Eski Organizasyonun Bilinmesi:** Eski organizasyonun bilinmesi, yeni planlar için önemli bir yol haritasıdır
- **Eğitim ve Destek:** Birçok durumda eğitimi destekleyici faaliyetler oluşturulmalıdır

Abernethy MA. ve Stoelwinder JU. kompleks organizasyonlarda profesyonel kontrolün rollerini çalışmalarında rapor etmişlerdir. Sorumlu davranış, deneyim, kişinin aldığı görev ve profesyonellik düzeyine bağlıdır. Bu davranış finans yöneticisinin bürokratik yönetim sisteminde başarılı olmasını sağlar (Abernethy ve Stoelwinder, 1995).

Hastane, bir finans yöneticisi için mükemmel bir kurumdur. En önemli etken finans yöneticisinin hastaneye olan sıkı bağlılığıdır. Hastanenin öz kaynakları üst düzey yöneticilerin elinde olduğundan, finans yöneticisi de bu öz kaynaklar üzerinde gerekli otoriteyi sağlamalı, daha fazla bilgi sahibi olmalıdır. Bu da finans yöneticisinin belirlenmiş rollere uygunluğuyla mümkündür. Finans yöneticisinin pazardaki riski azaltan en önemli 5 görevi aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Wolf, 2002).

1. Pazar disiplini
2. İç denetim
3. Ticari yapının düzenliliği
4. Şeffaflık
5. Güvenilirlik

Değişik Avrupa ülkelerindeki yöneticilerin görevleri gözden geçirildiğinde; örneğin Avusturya'da yönetici olmanın birkaç sınırlaması vardır. Yöneticinin özellikle ülke vatandaşı olma zorunluluğu yoktur. Alanında, 5 yıldan az olmamak kaydıyla, yönetme konusunda tecrübeli olmalıdır. Genel müdür, finans yöneticisi ile birlikte hareket eder ve şirketi yönetmeye tam yetkilidir. Şirketin zararı söz konusu olmadıkça, finans yöneticisinin şirketi tam yetkiyle yönetme izni yoktur. Belçika'da resmi sınırlamalar mevcuttur. Örneğin küçük veya bireysel olarak finansal konuda başarısızlığa uğramış kişiler yönetici olamazlar. Belçika'da da Avusturya'da olduğu gibi

finans yöneticisinin o ülkenin vatandaşı olma zorunluluğu yoktur. Fransa'da ise kişinin mental sağlığıyla ilgili sınırlamalar vardır. Elenen kişiler yönetici olamazlar. Fransa'da da finans yöneticisinin o ülkenin vatandaşı olma zorunluluğu yoktur. Almanya'da çalışan sayısı 500'ün üstünde olduğu zaman kişilerin seçimiyle gelen **Danışma Kurulu** oluşur. Genel olarak Almanya'da finans yöneticisi olmanın birkaç sınırlaması vardır. Yine diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi o ülkenin vatandaşı olma zorunluluğu olmamakla birlikte, finans yöneticisi olmak için seçilmek zorunludur. Yöneticiyi çalışan kişiler seçer. Türkiye'de ise finans yöneticisi olarak çalışabilmek için çok köklü ve kurumsallaşmış işletmelerin dışında, lisans ve yüksek lisans diploması aranmamaktadır; bu nedenle Avrupa ülkeleriyle kıyasladığımızda Türkiye'deki bir işletmenin krizlerle karşılaşması kaçınılmazdır (Gasriyan, 2013).

Hastanelerin gelişiminde finans yöneticilerinin çok önemli rolleri vardır. (Gasriyan, 2013):

1. Bu rollerden en önemlisi karar almadır
2. Deneyimli bireyler finans yöneticisi olarak seçilmelidir
3. Yeni gelişmeleri öğreten bilgiler edinilmelidir
4. Bireylerin işleri ve karakter yapıları arasındaki farklılığın olumsuzluk oluşturmamasına izin verilmemeli, bunun için büyük bir efor sarf edilmelidir
5. Bireylerin önerdiği stratejiler dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde neden dikkate almadıkları sorulmalıdır
6. Karar almada önemli kişilerin yer alması sağlanmalı, onların düşünceleri ve bilimsel yapılarıyla ilgili bilgi edinilmelidir
7. Sürekli bir eğitim sağlanmalıdır

İşletmelerin büyüklüğü, faaliyet bölgesi ve faaliyet alanına göre finans yöneticilerinin görevleri değişiklik gösterebilir. Küçük işletmelerde finans yöneticileri aynı zamanda muhasebe işlevini de yerine getirir. Temel olarak kaynak temin etmek, gerekli hammadde ve mal alışlarını düzenlemek, vergisel yükümlülükleri yerine getirmek gibi görevleri üstlenir. İşletmenin hacmi büyüdükçe, finans yöneticisinin görevlerinde de artış olur. Plan ve bütçeler yapmak, yeni yatırım fırsatlarını değerlendirmek, alacakları yönetmek, finans kuruluşları ile olan ilişkileri düzenlemek

gibi ek görevler üstlenir. Yabancı ülkelerle ilişkisi olan, ithalat-ihracat yapan işletmelerde ise finans yöneticisi makroekonomik analizler yapmak, yabancı paraların yönetimini gerçekleştirmek zorunda kalır. Ticaret işletmelerinde stok yönetimini gerçekleştirmek zorunda kalır. Ticaret işletmelerinde stok yönetimi önem kazanırken, üretim işletmelerinde üretim maliyetlerinin kontrolü de finans yöneticisinin görev kapsamı içerisinde yer alır. Finans yöneticisinin görevlerini özetleyecek olursak; işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun koşullarda sağlamak, yatırım kararları almak, finansal planlama ve bütçeler yapmak, finansal analiz ve denetimi gerçekleştirmek, başka işletmelerle birleşme, satın alma gibi durumlarda çözümler üretmek ve risk yönetimi yapmaktır (Coşkun, 2013).

Finans yöneticisinin esas görevi, uzun yıllar, işletmelere fon sağlamak olarak kabul edilmiştir. Günümüzde de sermayenin kıt olması nedeniyle, işletme için uygun finansman kaynaklarının belirlenmesi ve fonların sağlanması yöneticinin en önemli görevi kabul edilmektedir (Ceylan, 2001).

Bir işletmenin temel amacı, ortaklarının refahını arttırmakken, işletme finansının temel amacı, işletme değerinin bir diğer ifadeyle hisse senedi değerinin en çoklanmasıdır. İşletme değerinin artırılması, işletmenin gelecekte elde edeceği nakit akımlarının bugünkü değeri ile ilişkilendirilir. Nakit akımları ise, küresel ekonomik ve ticari ilişkilerin artmasına paralel olarak döviz kurundaki değişikliklerden etkilenmektedir. Bu kapsamda, finans yöneticilerinin görevlerinden birisi de, döviz kuru etkilerine açıklığını ölçerek işletmenin; karlılığını, nakit akımlarını ve piyasa değerini arttırmak veya döviz kurlarındaki değişimin işletme değerini azaltmasına engel olmaktır (Mutluay, 2009).

2.7. Kişisel Çalışma Stilleri

İnsanlığın sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçtiği günümüzde, yaşanan sosyo ekonomik, teknolojik, kültürel, siyasal vb. değişim ve gelişmeler paralelinde, küreselleşen dünyada işletme yönetim anlayışı ve yönetici profilinde önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Küreselleşme, teknoloji, rekabet ortamı, müşteri beklentileri, çalışanların profilinin değişime uğraması, kısacası iş ve işyerindeki değişimler işin ve işyerinin yeniden örgütlenmesini zorunlu kılmıştır. Yeniden örgütlenme süreciyle birlikte işletme yönetim biliminin mahiyetinde, örgütlenme anlayışında, stratejilerinde ve yapılarında önemli değişimler olmuştur. Bu durumda yönetici fonksiyonları

değişime uğramış; yönetici olma bilgi, beceri ve formasyonunda önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle, yöneticinin özel nitelikleri (profili-stili) değişime uğramaya başlamıştır (Demir, 1999).

Bu bölümde anketimizde kullandığımız 4 kişisel çalışma stili olan iş bitirici, ekipçi, analizci ve perspektif açıcı kişilik stilleri hakkında bilgi verilmektedir.

Kişiler iş yaşamında farklı davranış biçimleri ile kendilerini gösterirler ve bu şekilde var olurlar. Bireylerin dış dünya ile olan ilişkileri nasıl ve ne şekilde kuracağını belirleyen olgu kişiliktir. Kişilik bireyin kendi içinden başlayarak ekonomik, sosyal kültürel, teknolojik çevre ile şekillenmekte, toplumsal yapıda var olan örf, adet, gelenek ve değer yargıları ile belirlenmektedir. Çevremizde çeşitli kişilikler bulunur ve her farklı kişilik aynı olaya farklı tepkiler verir, farklı davranır. İşte bu kişiler arasındaki farklılıklar sürtüşmenin ana kaynağını teşkil eder. Eğer karşılaştığımız kişi tiplerini ve iletişim tarzlarını tespit edersek, iletişim kurmak kolay olacaktır. İletişimin kolaylaşması gerek tüm yaşantımızda gerekse iş hayatında başarıyı getirecektir. Başarılı bir iş hayatı iyi ilişkiler ile oluşturulabilir. İş hayatında karşılaşılan başlıca davranış modelleri (Öcver, 2015):

- Dışavurumcu (güçlü ifade, hızlı tempo, hayalci)
- Yönlendirici (bağımsız, sonuç odaklı)
- Analizci (İhtiyatlı, titiz, sistematik)
- Cana yakın (diplomatik, güvenilir, destekleyici)

Analizciler, çevresel değişime verilecek tepki noktasında değişim ve durağanlık arasında denge arayışındadırlar. Rakiplerini yakın bir biçimde izlerler ve sonrasında fırsata dönüştürebilecekleri yeni fikirleri kendi araştırma ve üretim becerilerini geliştirmek için kullanırlar (Dinçer ve ark., 2012).

Analizciler, karar vermede daha çok akıl ve mantığa dayalı olarak detaycı olma ve işlerinde mükemmeliyetçilik nedeniyle başkalarını yargılama eğilimindedirler. Analizci stiline sahip kişiler, hassas ve işlerin yapılması yönünde endişelidirler. İşlerinde doğruluk için çalışırlar ve işlerin ne şekilde yapılması gerektiğini mutlaka bilmeleri gerekir. Doğru kararı vermek isterler. Bu nedenle detaylı açıklama isterler, değişimde yavaşlırlar ve düşük risk alma eğilimindedirler. Analizciler, kararları ve yargıları

gerçeklere dayalı olarak verirler. Duygular ile gerçekleri ayırabilirler ve bunu başaramayan insanları anlamakta güçlük çekerler. Duygularını işine karıştıranlara güven duymazlar. Nedensellik ve mantık, analizcilerin en güçlü oldukları yanlarıdır. Analizci bir finans yöneticisi ile daha verimli çalışabilmek için, gerçeklere dayalı, mantıklı ve doğru yaklaşımlar sergileyebilmeniz gerekir. Çözüm ararken çok hızlı olmamak ve derin bir bilgelik içinde olmak hedefiniz olmalıdır. Analizciler, işlerini en mükemmel şekilde bitirirler (<http://socialleadershipdevelopment.com/leadership-personality-types/the-4-personality-types-understanding-the-analyst>).

Analizci kişilik stilleri mantık ve tarafsızlığı kucaklarlar; entelektüel ve bilimsel veya teknolojik tartışmalarda başarı gösterirler. Müthiş bir şekilde bağımsızdırlar; açık görüşlüdürler; iradeleri güçlüdür ve hayalperesttirler. Birçok şeye faydacı perspektiften bakarlar ve herkesi neyin tatmin ettiğinden ziyade, neyin sorunsuz işlediğiyle çok daha fazla ilgilidirler. Bu kişilik özellikleri, Analizcileri mükemmel stratejik düşünürler yapar, ama iş, sosyal ve duygusal arayışlara geldiğinde zorluklar çıkarır (<http://www.16personalities.com/tr/teorimiz>).

Analizciler; yüksek derecede detay odaklıdırlar, bütün gerçekler ellerinde olmadan karar vermede güçlük çekerler, mühendislik ve büyük işleri kolaylıkla yaparlar, son derece kritik insan olma eğilimindedirler, doğaları gereği eleştirel olma eğilimindedirler ve çok anlayışlıdırlar (Tiryaki, 2015).

İyi analizcilerin, bilimsel duyarlılığı vardır ve sürekli kendi zihinsel süreçlerini yaşarlar (Oracle, 2015).

Yüksek derecede başarılı zeki analizcilerin 7 alışkanlığı şöyledir (<http://digimind.com/blog/best-practices/the-7-habits-of-highly-successful-intelligence-analysts/>):

- Organize ve disiplinlidirler
- Özgüven, açıklık ve toleransla iletişim kurarlar
- Anlamsız gürültünün içinden anlamlı çıkarımlarda bulunurlar
- Sabırlı ve metodik bir yaklaşımı benimserler
- En büyük resmi görürler
- Değişime cevap verirler ve esneklerler

- Hatalarından ders çıkarırlar, öğrenirler

İyi analizcilerin özellikleri şöyledir (Wilson ve ark., 2015):

- Büyük bir eleştirel düşünür olurlar
- Mükemmel bir hayal güçleri vardır
- Mükemmel bir hikaye anlatıcısıdır
- Mükemmel iş zekası becerileri vardır
- Ticari düşünürler
- Tasarım ve gereksinimleri sergilemek için görsel eserleri kullanırlar
- İş analizi için tutkuludurlar
- İşbitiricidirler
- Halk insanıdır

İyi iş analizcilerinin 7 sırrı şöyledir (Brandenburg, 2015):

- Bilgi temelleri sağlam olur
- Beceriklidirler
- Yeteneklerini geliştirirler
- Çözüm sürecinde isabetlidirler
- Açıklık yaratırlar
- Doğrudan ayrılmazlar
- İyi birer proje yöneticisidirler

İyi analizcilerin diğer özellikleri şöyledir (Hailes, 2010):

- Çekicidirler
- Çatışmalardan çok fazla etkilenmezler
- Çok disiplinli bir yapıya sahiptirler
- Meraklıdır
- Stratejik düşünür ve aksiyon alırlar

- Detaycılar

İş bitirici stildeki kişiler işlere ve projelere başlamak için ağırdırlar, bir türlü başlayamazlar ancak, bir kere başladılar mı bütün işlerini bitirinceye kadar çalışmaya devam ederler. Bazen bir iş bitiricinin sesli kitap okuduğunu gördüğümüzde fark edersiniz ki, cümleleri ard arda koşuyor gibidir. Aynı zamanda okumaya birinci değil ikinci paragraftan başlarlar. Bu da çok dikkat çekicidir.

İş bitiriciler; amaç odaklıdırlar, ne istediklerini ve oraya nasıl ulaşacaklarını çok iyi bilirler, çabuk iletişime geçerler, noktasal vuruş yaparlar, bazen patavatsız ve kabadırlar, çok sıkı ve yüksek enerjiyle çalışırlar, çatışmadan kaçınmazlar (Tiryaki, 2015).

İş bitiricilerin 7 olağanüstü nitelikleri şöyledir (Bates, 2013):

- Hayalleri ve özlemleri vardır
- Hergün ortamda kendilerini gösterirler
- Zaferlerini sayarlar
- Sevdikleri şeyleri yaparlar
- Destekçileri vardır
- Cesurdurlar
- Çözüm süreçlerinde yol göstericidirler

Bir işbitiricinin ana karakteristik özellikleri şöyledir (Hunter, 2014):

- Açtır
- Meraklıdır
- Risk alır
- Yarışmacıdır
- İyi iletişim becerilerine sahiptir

İşbitiriciler; zorlukları severler. Sıkıntılar onları güçlendirir. Birileri onlara hayır dediğinde bunu kişisel olarak algılamazlar, evet cevabını almak için başka bir yol denerler. Hedef odaklıdırlar ve hangi yöne doğru gittiklerini iyi bilirler. Zorlukları kalıcı

bariyerler olarak değil de geçici külfet olarak görürler. Bir iş verildiğinde mazaret bulmaz, iş bitinceye kadar geri dönmezler. Geleneklere ters düşse de işleri yoluna koymak için hep yeni yollar bulurlar. Pozitif düşünürler, kötünün içerisinde iyiyi çıkarırlar. Kendilerine ve Allah vergisi yeteneklerine çok güvenirlir (Martins, 2015).

Bir işyerinde işbitirici kişisel çalışma stiline sahip olanların gösterdikleri özellikler şunlardır: Uzun soluklu hedefler belirlerler, sevdikleri şeyleri yaparlar ve yaptıkları şeyleri severler, onayları mutlaka alınmalıdır, iyimserdirler, her zaman çok çalışırlar (Frierson, 2015).

Ekipçi stilindeki kişiler genellikle ev, makine, yol, bahçe, orkestra, okul inşa ederler. Bir ekipçi için bir konunun dışında yer almak çok zordur. Ekipçiler problemleri tek başlarına çözmekte çok zorluk çekerler. Bu nedenle, etraflarında mutlaka fikir alışverişinde bulunacakları kişiler olmalıdır (Mission, 2014).

Ekipçilerin özellikleri şöyledir (Riggio, 2015):

- Dürüst ve basittirler
- Yükü paylaşırlar
- Güvenilirler
- Adaletlidirler
- Başkalarının yeteneklerini tamamlayıcıdır
- İyi iletişim becerilerine sahiptirler
- Pozitif bir tutuma sahiptirler

Verimli bir ekipçinin 10 özelliği şöyledir (Brounstein, 2015):

- Güvenilirlik gösterirler
- Yapıcı iletişim kurarlar
- Aktif olarak dinlerler
- Aktif katılımcı olarak görev yaparlar
- Açıkça ve isteyerek paylaşımında bulunurlar
- İşbirliği ve yardım için yarışır

- Esneklik sergilerler
- Takıma katılım gösterirler
- Problem çözücü olarak çalışırlar
- Başkalarına saygılı ve destekçi davranırlar

Ekipçiler ortak bir amaç için ekiple çalışma heyecanlarıyla ayırt edilirler. Genellikle yardım etmeye ve uzlaşmaya isteklidirler, diplomatiktirler. Ekipçiler dünyadaki en büyük iş başlatıcıları değildir, ancak verilen işi yapma konusunda çok güvenilirlerdir ve sakin doğalarıyla çatışmayı önler bir tavrıdadırlar (Ekibin yapıştırıcısı olarak anılırlar). Ekipçiler güçlü birer takım oyuncusu olmanın yanısıra, ekip içerisinde dostane tavırlar sergilerler (Sussex, 2015).

İyi bir ekipçinin karakteristik özellikleri şöyledir (Collns, 2015):

- Kararlar hakkında uzlaşmak için çalışırlar
- Problem ve şartlar karşısında kişisel duygularını, düşüncelerini ve algılarını açıkça paylaşırlar
- Karar verme sürecinde başkalarını da müdahil ederler
- Diğer takım üyelerine güvenirlere ve onlar için endişe duyarlar
- Problem karşısında başkalarını suçlamak yerine sahiplenmeyi tercih ederler
- İyi birer dinleyicidirler ve başkalarının bakış açısından bakabilirler
- Başkalarını konuya müdahale ederek onları etkilerler
- Diğer takım üyelerinin gelişmesine katkıda bulunurlar
- Bireysel farklılıklara karşı toleranslı ve saygılıdırlar
- Çatışma sürecinde açıkça çalışır ve kabul ederler
- Başkalarının tavsiyelerinden ve yeni fikirlerinden yararlanırlar
- Kendi davranışları konusunda geribildirimde bulunurlar
- Takım hedeflerini anlar ve katılırlar
- Diğer takım üyeleriyle kazanma/kaybetme konularına girmezler

- Grupta olup bitenleri anlama konusunda yeteneklidirler

İyi bir ekipçiyi mükemmel yapan beş özellik; her zaman güvenilir olması, iletişim kurarken kendine güvenmesi, istenilenden fazlasını yapması, çabuk ve kolayca adapte olması, gerçekten bağlılık sergilemesidir. İyi bir ekipçi olmak için, kendi kendini tanıtırken dışa dönük veya şımarık olmak zorunda değilsinizdir. Aslında, iyi ekipçiler bütün kişilik stillerini desteklerler. Sadece aktif katılımcı olmanız ve işinizin gerektirdiğinden fazlasını yapmanız, takımın hedeflerini kendi hedeflerinizin üzerine eklemeniz ve işleri sorulmadan önce bitirmeniz yeterli olabilir. Bunun karşılığında, pozitif bir algı oluşturmuş ve kariyerinizde ilerlemek için basamakları atlamış olursunuz (Jordan, 2015).

Her ekipçinin başlangıç aşamasında ihtiyaç duyacağı 4 özellik; her şeyin üstünde sevebilir olma, boksör gibi hırslı olma, mantıklı risk alma, sürekli öğrenci olmadır (Burke, 2014).

Bir ekipçinin mükemmel olmasını sağlayacak diğer özellikler; espri anlayışı, takım ruhu, iş ahlakı, sağlıklı kişisel yaşamı, şeffaflığı, bağlılığı, hizmetçi kalbidir (Edmondson, 2014).

Mükemmel bir ekipçinin gerekli olan beş karakter özelliği; öğretebilirlik, güçlü iş ahlakı, sorumluluk, pozitif olma, hizmet eden bir kalptir (Nichols, 2015).

Perspektif açıcı stilindeki kişiler, genellikle azınlıktadırlar. Farklı fikir ve görüşlerini sunarken göze çarparlar. Önceden tahmin edilemeyen bir bakış açısına sahiptirler ve etraflarındaki kişilerin ufuklarını açarlar (Mission, 2014).

Perspektif açıcı stilindeki kişilerin pozitif özellikleri (<http://myersbriggspersonalitytypes.tumblr.com/post/49601106633/entp-traits-the-visionaries>):

- Fikir insanıdırlar, her zaman büyük fikirlere ve ideallere yönelik çalışırlar
- Yeni imkanlar yaratmaktan haz duyarlar
- Çok meraklıdırlar ve öğrenme aşkları vardır
- Yapı olarak kendilerine güvenirlere ve rahattırlar
- Genellikle zekidirler

- Genellikle açık ve dostça yaklaşırlar; insanlar onlara akar
- Çekici ve karizmatik olurlar
- Esnektirler
- Yüksek derecede yaratıcı olurlar
- İyi derecede mizah anlayışına sahiptirler
- Meraklıdırlar
- Güçlü bir zihin yapısına sahiptirler
- Genellikle iyimser ve coşkuludurlar
- Coşkularını başkalarına aktarma özellikleri vardır ve böylece başkalarını fikirlerini yansıtmak açısından motive ederler
- Genellikle popülerdirler ve anlaşması kolay insanlardır
- Sıklıkla üstün iletişim becerileri sergilerler
- Kendilerini geliştirme konusunda ve ilişkilerinde oldukça iyidirler
- Para kazanma konusunda iyidirler
- Genellikle ilişkileri ve ortaklıkları ciddiye alırlar
- Bir ilişki bittiğinde yollarına kolaylıkla devam ederler
- Bilgi toplamada öncüdürler
- Diğer kişilik tiplerine göre etraflarını anlamak konusunda daha iyidirler
- Etraflarına kolaylıkla uyum sağlarlar
- Güçlü önsezileri vardır
- Uyumludurlar
- İlgilerini çeken konularda oldukça iyidirler
- Beceriklidirler
- Kendilerini iyice geliştirdiklerinde çok yaratıcı ve girişimci olurlar
- Mantıklı ve rasyonel kararlar verirler

- Zekice, akıcı konuşmaları vardır
- Açıkça tartışmayı çok severler
- Problemlere çözüm yaratma konusunda iyidirler
- Kavramsal ve teoriktirler

Perspektif açıcı stilindeki kişilerin negatif özellikleri (<http://myersbriggspersonalitytypes.tumblr.com/post/49601106633/entp-traits-the-visionaries>):

- Başkalarını istemeden kırabilirler ve bazen duyarsız olabilirler
- Düşüncesiz olabilirler
- Bir fikir ya da plandan diğerine atlayabilirler; çoğunlukla başladıklarını bitirmezler
- Egoist olabilirler
- Bir şey konuşmadan önce her zaman düşünmezler
- Sıklıkla parayı yönetme konusunda iyi değillerdir; bol para harcayabilir ve risk alabilirler
- Yeni şeyler onları heyecanlandırdığı için sıklıkla partner değiştirebilirler
- Provakatör olabilirler
- Detayları atlayabilirler

Perspektif açıcı liderlerin özellikleri; yeni bilgilere açıktırlar, uzak görüşlüdürler, duyarlıdırlar, iyi ön tahminlerde bulunurlar, canlı hayal güçleri vardır, işlerini sağlama alırlar, sebatlıdırlar (<http://www.creativeleader.com/qualities-of-visionary-leaders/>).

Perspektif açıcı liderlerin karakteristik özellikleri; iyi iletişimcidirler, karizmatiktirler, baş organizatördürler, risk alıcıdırlar, stratejik planlamacıdırlar (Patrick, 2015).

Perspektif açıcı liderlerin nitelikleri; gelecek hakkında iyimserdirler, her çalışana ayrı ayrı eğilirler, asla tatmin olmazlar ancak mutludurlar, oldukları yerde mutlu olsalar da çok duramazlar, yarını bugünden daha iyi yapmak için uğraşırlar, değişimi kabul ederler, diğer insanları kendi saflarına çekerler, vizyon içlerindedir (Emorson, 2013).

Çalışmamızda uyguladığımız ankete göre kişisel çalışma stilleri şöyledir (Brannick ve ark., 1997):

İş bitirici çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin özellikleri; görev üstlenmeye istekli, sonuçlara odaklı, işlerin yapılması yönünde güçlü etkilemeye sahip şeklindedir. **İş bitirici** çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin güçlü olduğu alanlar:

- Kararlılık
- Etkinlik
- Doğrudan tavidir

Analizci çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin özellikleri; görüşleri desteklemek için verileri, kanıtları ve yapıları kullanan, iyi organize olan şeklindedir.

Analizci çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin güçlü olduğu alanlar:

- Sistemli
- Üretken
- Israrlı, tutarlı
- Metodik olmalarıdır

Ekipçi çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin özellikleri; destekleyici stil, ilişki kurmaya ve kişiler arası becerilere odaklı, kolaylaştırıcı tarz şeklindedir. **Ekipçi** çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin güçlü olduğu alanlar:

- Dostça yaklaşım
- İtekleyici
- Hız veren
- Coşkulu olmalarıdır

Perspektif açıcı çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin özellikleri; görüşlerin uygun biçimde geliştirilmesini ve ele alınmasını sağlayan stil şeklindedir.

Perspektif açıcı çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin güçlü olduğu alanlar:

- Üstten bakış
- Yaratıcı

- Etraflıca düşünen
- Uzlaşmacı, yapıcı olmalarıdır

İş ortamında kişiler yaptıkları işle ilgili olarak başkaları tarafından kendilerine atanan iş rollerine uygun davranışlar gösterirler. Genellikle bu kurumsal koşullar tarafından sınırlanmalarına rağmen, bu davranış şekilleri ve bunlara bağlı iş sonuçları, kişiden kişiye önemli farklar gösterebilir. Bir bütün olarak örgütlerin başarısı için büyük önem taşıyan bu kişiler arası farkları saptamak amacıyla iş ortamında bazı ölçütler geliştirilir ve bu ölçütlere genel olarak “iş kriterleri” adı verilir. İş kriterleri, iş ve örgüt psikolojisi alanının başlangıcından itibaren, örgütsel davranışlarla ilgili teorilerin sınanması, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel girişimlerinin sağlanması gibi birçok kurumsal ve uygulamalı konuda araştırmacı ve yöneticilerin ilgilendiği öncelikli konulardan birisi olmuştur. Çalışanların iş performansı, insan davranışlarının diğer tüm yönlerinde olduğu gibi, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir fonksiyonudur. Çalışanlar sorumlu oldukları işlerini yaparken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içerisinde yer alırlar. İşleriyle ilgili beklentiler, çalışma rolleri, talepler, iş arkadaşları, yöneticiler, örgütsel sistem ve diğer tüm durumsal faktörler çalışanların davranışlarını etkiler. Bununla birlikte yapılan araştırmalar ve günlük deneyimlerimiz, çalışanların kişisel özelliklerinin de bu kişisel davranışlar üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı kişilik ölçekleri, performans kriterleri ve kültürleri için yapılan araştırmaların birçoğu birbirine benzer sonuçlar vermesine rağmen, ülkemizde bu yönde yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür (Yelboğa, 2006).

Literatüre göre yöneticilerin sosyo demografik özellikleri ve çalışma koşulları ile kişisel çalışma stili arasında ilişki vardır. Yöneticilerin performansı ve iş tatmini için bu ilişki son derece önemlidir.

Busato (1998) tarafından 900 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada eğitim ve kişisel çalışma stili arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre yüksek eğitim durumunun kişisel çalışma stillerini olumlu etkilediği belirlenmiştir (Busato ve ark., 1998). Eğitimle ilgili başka bir çalışmada yüksek eğitimli kişilerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu ve bunun da kişisel çalışma stillerini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Judge ve ark., 2002). Bir başka çalışmada yaşa göre kişilik özellikleri araştırılmıştır. 10-65 yaşları arasındaki çocuklar, ergenler ve

yetişkinlerin yaşları arttıkça kişilik özelliklerinin farklılaştığı bulunmuştur. Yaşla birlikte kişisel özelliklerdeki bu farklılaşmanın da kişisel çalışma stillerini etkilediği düşünülmektedir (Soto ve ark., 2011). Cinsiyet ile kişisel çalışma stilleri arasında bir ilişki olup olmadığını araştıran çalışmalarda kadınlar yüksek oranda sakin, uyumlu, sıcak ve duyguları açıkça ifade edebilen şekilde bulunurken, erkekler ise yüksek oranda atılgan ve yeniliklere açık şekilde bulunmuştur (Costa ve ark., 2001). Medeni durum ile kişisel çalışma stilleri arasında bağlantı olup olmadığına ilişkin olarak yapılan bir çalışmada evli olanların, bekar ve dul olanlara göre çatışmaya ve olumsuz duygulara daha açık oldukları belirlenmiştir (Bruck, 2003). Bu çalışmalar finans yöneticilerinin profilleri ile kişilik stili arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Hastanelerin genelindeki ve acil departmanlarındaki hasta sayısının kişisel çalışma stilleri ile ilişkisine bakıldığında, hasta sayısının kişisel çalışma stillerini etkilediği, klinik vakalarda yüksek motivasyonlu sağlık personelinin daha başarılı olduğu belirlenmiştir (Longius ve ark., 1992). Watson (1992) tarafından yapılan çalışma sosyal aktivitelerin kişilik özelliklerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Watson ve ark., 1992). Personel sayısı, yatak sayısı, günlük çalışma saati gibi çalışma ortamı ile kişisel çalışma stilleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirten herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır, bu anlamda bu çalışmanın diğer çalışmalardan farkı çalışma koşullarıyla kişisel çalışma stilleri arasındaki ilişkiyi de analiz etmesidir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmamızın amacı, İstanbul'da özel hastanelerde görev yapan finans yöneticilerinin profilini belirlemek ve yönetici profili ile kişisel çalışma stili arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Ülkemizde finans yöneticilerinin çalışma stillerine yönelik çok fazla kaynak bulunamamaktadır. Araştırmanın önemi, özel sağlık işletmelerinde finans yönetimi alanında insan kaynağı açısından kariyer yeterliliğinin belirlenmesine katkıda bulunmaktır.

3.2. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₀: Özel hastanelerde çalışan finans yöneticilerinin sosyodemografik özellikleri ve çalışma koşulları ile kişilik stili arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Özel hastanelerde çalışan finans yöneticilerinin sosyodemografik özellikleri ve çalışma koşulları ile kişilik stili arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu ilişkinin olup olmadığını anlamak için kişisel çalışma stilleri ile eğitim durumu, medeni durum, yaş ortalama değerleri, cinsiyet, dernek/kulüp üyeliği, düzenli sosyal aktivitede bulunma, çocuk sayıları, günde çalışma saati, yatak sayısı, personel sayısı, hasta sayısı arasında önemli bir fark olup olmadığına bakılmıştır.

3.3. Evren ve Örneklem

İstanbul ili Avrupa yakasındaki minimum 16 maksimum 250 yataklı özel hastaneler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. İstanbul Avrupa yakası genelinde 51 özel hastane bulunmaktadır. Örneklem seçimine gidilmemiştir, evrenin tamamına ulaşılmak istenmiştir.

Çalışmada işletmelerin yatırım ve finans kararlarından sorumlu olan kişiler "finans yöneticisi" olarak kabul edilmiştir. Özel hastanelerde çalışan finans yöneticilerinin profilini belirleyen veriler anket yoluyla toplanmıştır. Çalışmaya katılan 50 finans yöneticisinden randevular alındıktan sonra, kapalı zarf içerisinde anket verilmiş ve 1 hafta sonra cevaplar geri alınmıştır. Mahremiyet gereği katılımcı finans yöneticilerinin isimleri paylaşılmamıştır.

Çalışmaya katılan yöneticilerin kişisel çalışma stillerini belirlemek için kullanılan ölçek Michael T. Brannick, Eduardo Salas ve Carolyn Prince'in ortak bir çalışmasıdır. Ölçeğimiz KALDER Türkiye Kalite Derneği tarafından Türkçeye çevrilmiş ve daha önce MÜDEK Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği tarafından uygulanmıştır (MÜDEK, 2014).

Çalışmada 50 finans yöneticisine uygulanan ölçeğin birinci bölümünde her biri 4 şıklı olmak üzere 14 soru sorulmuştur. Kişisel çalışma stilleri birbirinden olası baskınlık derecesine göre A- İş bitirici, B- Ekipçi, C- Analizci, D- Perspektif açıcı şeklinde ayrılmaktadır (Brannick ve ark., 1997). İş bitirici kişisel çalışma stiline ölçümü için sorulan sorular; ikna edici mi, denetleyici mi, kararlı mı, aceleci mi, yarışmacı mı, güvenli mi, risk alan mı, iş bitirici mi, kamçılayıcı mı, kendini ifade eden mi, hakim mi, çabuk mu, enerjik mi, sorun çözen mi şeklindedir. Ekipçi kişisel çalışma stiline ölçümü için sorulan sorular; açık mı, destekleyici mi, sakin mi, düşünceli mi, nazik mi, güvenen mi, yardım seven mi, diplomatik mi, duyarlı mı, kabul edici mi, hoşgörülü mü, yardımcı mı, yaklaşılabilir mi, ahenkli mi şeklindedir. Analizci kişisel çalışma stiline ölçümü için sorulan sorular; pratik mi, nesnel mi, sıkı çalışan mı, dikkatli/acelesiz mi, verimli mi, sistemli mi, çalışkan mı, tutarlı mı, her boyutu düşünen mi, kendine hakim mi, dikkatli mi, sadık mı, gerçeklere dayanan mı, titiz/her ayrıntıya dikkat eden mi şeklindedir. Perspektif açıcı kişisel çalışma stiline ölçümü için sorulan sorular; yaratıcı mı, katılımcı mı, idealist mi, hayal kuran mı, özgün mü, yoğun(laşan) mı, akıllı mı, dramatize eden mi, ideale odaklı mı, yönlenmiş/güdülenmiş mi, derin düşünceli mi, gelecek odaklı mı, tepki veren mi, önsezgili mi şeklindedir.

Kullanılan ölçeğin ikinci bölümünde ise hastane ve finans yöneticisinin sosyodemografik özelliklerini belirleyen 9 soru sorulmaktadır (Ek-1 ve Ek-2). İki bölümden oluşan ölçekle, finans yöneticilerinin profilini belirlemek üzere nasıl bir kişisel çalışma stiline sahip olduklarının, sosyodemografik özelliklerinin nasıl bir fark yarattığının saptanması hedeflenmektedir.

Kantitatif olarak hazırlanan araştırmada, verilerin elde edilmesi hipotez sonuçlarını yakından etkilediği için kullanılan araştırma modeli araştırma başlamadan önce planlanmıştır. Kullanılan yöntem, genellenebilirliği ve yansızlığı yüksek olan Kesitsel (Cross-sectional) araştırma modelidir. Verilerin toplanmasında uzun süreli

izleme yöntemi çalışmanın tamamlanma süresine uymadığından verilerin belirli bir dönem için toplandığı Kesitsel araştırma modeline başvurulmuştur (Çelik, 2014).

3.3.1. Sınırlılıklar

İstanbul ili Avrupa yakasında yapılan bu çalışmada, süre kısıtı nedeniyle daha kolay erişilen, randevu talebini onaylayıp çalışmaya gönüllü olarak katılan 50 özel hastanede çalışan finans yöneticilerinin profilinin ele alınması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

3.3.2. İstatistiksel Analiz

Sürekli değişkenlere ait istatistikler ortalama ve standart sapma (SD) değerleri ile gösterilmiştir. Çapraz tabloların analizinde Pearson Khi-kare testi kullanılmıştır. Hipotezler çift yönlü olup, $p \leq 0.05$ ise istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. İstatistiksel analizler SPSS 15.0 for Windows (SPSS Inc., Chicago, IL, USA) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Normal dağılımların analizinde iki ya da daha fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılan ANOVA (Varyans Analizi) testi uygulanmıştır. Normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test etmek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmamızda özel hastanelerde çalışan finans yöneticilerinin profilini belirleyen, anket yoluyla toplanan veriler Khi-kare, ANOVA ve Kruskal Wallis Testleriyle analiz edilmiştir. Niteliksel olarak belirtilen verilerin analizinde (çapraz tablolar) Khi-kare, normal olan dağılımların analizinde ANOVA kullanılırken, normal olmayan dağılımların analizinde ise Kruskal Wallis kullanılmıştır.

Finans yöneticilerinin profilini etkileyen değişkenlerin dağılımı ve analizi aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Çalışmaya katılan finans yöneticilerinin medeni durum dağılımlarına bakıldığında, evli olanların oranının (% 52) bekar olanların oranından (% 48) daha fazla olduğu görülmektedir. Dernek/kulüp üyeliği dağılımlarına bakıldığında, üye olanların oranının (% 72) üye olmayanların oranından (% 28) daha fazla olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, erkek olanların oranının (% 54) kadın olanların oranından (% 46) daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim durumu dağılımlarına bakıldığında, lisans düzeyinde olanların oranının (% 58) yüksek lisans (% 16), doktora (% 16) ve ön lisans (% 10) düzeyinde olanların oranından daha fazla olduğu görülmektedir. Düzenli sosyal aktivitede bulunma dağılımlarına bakıldığında, düzenli sosyal aktivitede bulunanların oranının (% 88) bulunmayanların oranından (% 12) fazla olduğu görülmektedir (Tablo 4-1).

Tablo 4-1: Finans yöneticilerinin demografik özelliklerinin dağılımı

		n	%
Medeni Durum	Evli	26	52,0
	Bekar	24	48,0
Dernek/Kulüp Üyeliği	Evet	36	72,0
	Hayır	14	28,0
Cinsiyet	Kadın	23	46,0
	Erkek	27	54,0
Eğitim Durumu	Ön Lisans	5	10,0
	Lisans	29	58,0
	Yüksek Lisans	8	16,0
	Doktora	8	16,0
Düzenli Sosyal Aktivitede Bulunma	Evet	44	88,0
	Hayır	6	12,0

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin yaş, çalışma yılı, çocuk sayısı ve günde çalışma saati dağılımlarına bakıldığında, finans yöneticilerinin yaşlarının 26 ile 50 yıl arasında olup, ortalamasının $34,82 \pm 7,0$ yıl olduğu, çalışma yılının 1 ile 27 yıl arasında olup, ortalamasının $11,38 \pm 7,61$ yıl olduğu, çocuk sayısının 0 ile 3 kişi arasında olup, ortalamasının $0,72 \pm 0,97$ kişi olduğu, günde çalışma saatinin 8 ile 14 saat arasında olup, ortalamasının $10,38 \pm 1,46$ saat olduğu görülmektedir (Tablo 4-2).

Tablo 4-2: Yaş, çalışma yılı, çocuk sayısı ve günde çalışma saati değişkenlerinin dağılımı

Değişken	Ort. \pm SS	Min-Mak
Yaş	$34,82 \pm 7,0$	26-50
Çalışma Yılı	$11,38 \pm 7,61$	1-27
Çocuk Sayısı	$0,72 \pm 0,97$	0-3
Günde Çalışma Saati	$10,38 \pm 1,46$	8-14

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin çalıştıkları hastanelerin yatak, personel ve hasta sayılarının dağılımına bakıldığında, hastane yatak sayısının 16 ile 250 adet arasında olup, ortalamasının $109,78 \pm 64,03$ adet olduğu, hastane personel sayısının 90 ile 1000 kişi arasında olup, ortalamasının $445,08 \pm 265,75$ kişi olduğu, hastane hasta sayısının 50 ile 9700 kişi arasında olup, ortalamasının $2272,0 \pm 3246,78$ kişi olduğu görülmektedir (Tablo 4-3).

Tablo 4-3: Hastanelerin yatak, personel ve hasta sayılarının dağılımı

Değişken	Ort. \pm SS	Min-Mak
Yatak Sayısı	$109,78 \pm 64,03$	16-250
Personel Sayısı	$445,08 \pm 265,75$	90-1000
Hasta Sayısı	$2272,0 \pm 3246,78$	50-9700

Tablo 4-4 incelendiğinde, çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin % 46'sının **iş bitirici** kişisel çalışma stiline yatkın oldukları görülmektedir. İş bitirici finans yöneticilerinin profilindeki özellikler sırasıyla görev üstlenmeye istekli, sonuçlara odaklı, işlerin yapılması yönünde güçlü etkilemeye sahip şeklindedir. Finans yöneticilerinin % 34'ünün **analizci** oldukları (görüşleri desteklemek için verileri, kanıtları ve yapıları kullanan, iyi organize olan) görülmektedir. Finans yöneticilerinin % 20'sinin **ekipçi** oldukları (destekleyici stil, ilişki kurmaya ve kişiler arası becerilere odaklı, kolaylaştırıcı tarz) görülmektedir. Anketimizin dördüncü kişisel çalışma stili

olan **perspektif açıcı** (görüşlerin uygun biçimde geliştirilmesini ve ele alınmasını sağlayan stil) stilde finans yöneticisine rastlanmamıştır.

Tablo 4-4: Kişilik profillerinin kişisel çalışma stillerine göre dağılımı

Kişisel Çalışma Stili	n	%
Analizci	17	34,0
Ekipçi	10	20,0
İş bitirici	23	46,0
Toplam	50	100,0

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile medeni durum dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı Khi-kare testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilindeki kişilerin medeni durum dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,028$). Bu durumda medeni durumun kişisel çalışma stilini etkilediği söylenebilir (Tablo 4-5).

Tablo 4-5: Kişisel çalışma stillerine göre medeni durum dağılımlarının değerlendirilmesi

Medeni Durum		Evli	Bekar	Dul	p
		n	n (%)	n (%)	
Kişisel Çalışma Stili	Analizci	17	13 (%76,5)	4 (%23,5)	0,028*
	Ekipçi	10	2 (%20,0)	8 (%80,0)	
	İş bitirici	23	11 (%47,8)	10 (%43,5)	
	Toplam	50			

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile dernek/kulüp üyeliği dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı Khi-kare testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilindeki kişilerin dernek/kulüp üyeliği dağılımları arasında bir fark bulunamamıştır ($p=0.177$). Sonuç olarak, dernek/kulüp üyeliğinin kişisel çalışma stili üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını söyleyebiliriz (Tablo 4-6).

Tablo 4-6: Kişisel çalışma stillerine göre dernek/kulüp üyeliği dağılımlarının değerlendirilmesi

Dernek/Kulüp Üyeliği			Evet	Hayır	p
		n	n (%)	n (%)	
Kişisel Çalışma Stili	Analizci	17	2 (%11,8)	15 (%88,2)	0,177
	Ekipci	10	4 (%40,0)	6 (%60,0)	
	İş bitirici	23	8 (%34,8)	15 (%65,2)	
	Toplam	50			

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile cinsiyet dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı Khi-kare testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilineki kişilerin cinsiyet dağılımları arasında bir fark bulunamamıştır ($p=0.376$). Sonuç olarak, cinsiyetin kişisel çalışma stilleri üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Tablo 4-7).

Tablo 4-7: Kişisel çalışma stillerine göre cinsiyet dağılımlarının değerlendirilmesi

Cinsiyet			Kadın	Erkek	p
		n	n (%)	n (%)	
Kişisel Çalışma Stili	Analizci	17	6 (%35,3)	11 (%64,7)	0,376
	Ekipci	10	4 (%40,0)	6 (%60,0)	
	İş bitirici	23	13 (%56,5)	10 (%43,5)	
	Total	50			

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile eğitim durumu dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı Khi-kare testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilineki kişilerin eğitim durumu dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0.021$). Bu durumda eğitim durumu ile kişisel çalışma stilleri arasında bir ilişki olduğu ileri sürülebilir; buna bağlı olarak örneğin lisans eğitiminin iş bitirici ve ekipci kişisel çalışma stili üzerinde belirgin bir etkisi olduğundan söz edilebilir (Tablo 4-8).

Tablo 4-8: Kişisel çalışma stillerine göre eğitim durumu dağılımlarının değerlendirilmesi

Eğitim Durumu			Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Önlisans	Yüksek Okul	p
		n	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
Kişisel Çalışma Stili	Analizci	17	5 (%29,4)	6 (%35,3)	4 (%23,5)	2 (%11,8)	0 (%0,0)	0,021*
	Ekipçi	10	8 (%80,0)	0 (%0,0)	2 (%20,0)	0 (%0,0)	0 (%0,0)	
	İş bitirici	23	17 (%73,9)	2 (%8,7)	2 (%8,7)	0 (%0,0)	2 (%8,7)	
	Toplam	50						

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile düzenli sosyal aktivitede bulunma dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı Khi-kare testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilineki kişilerin düzenli sosyal aktivitede bulunma dağılımları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=0.154$). Sonuç olarak, düzenli sosyal aktivitede bulunmanın kişisel çalışma stilleri üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Tablo 4-9).

Tablo 4-9: Kişisel çalışma stillerine göre düzenli sosyal aktivitede bulunma dağılımlarının değerlendirilmesi

Düzenli Sosyal Aktivitede Bulunma			Evet	Hayır	p
		n	n (%)	n (%)	
Kişisel Çalışma Stili	Analizci	17	13 (%76,5)	4 (%23,5)	0,154
	Ekipçi	10	10 (%100,0)	0 (%0,0)	
	İş bitirici	23	21 (%91,3)	2 (%8,7)	
	Toplam	50			

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile yaş ve çalışma yılı ortalama değerleri arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4-10'da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilineki kişilerin yaş ortalama değerleri ile kişisel çalışma stilleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p= 0.094$). Ayrıca, çalışma yılları ile kişisel çalışma stilleri arasında da anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur ($p=0.196$). Sonuç olarak, yaşın ve çalışma yıllarının kişisel çalışma stillerini etkilemediğini söyleyebiliriz.

Tablo 4-10: Kişisel çalışma stillerine göre yaş ve çalışma yılı ortalama değerlerinin ANOVA test sonuçları

Değişken	Kişisel Çalışma Stili	n	Ort.	SS	ANOVA F	P
Yaş	Analizci	17	34,0	4,138	2.484	0.094
	Ekipçi	10	31,4	4,195		
	İş bitirici	23	36,91	8,883		
	Toplam	50	34,82	6,994		
Çalışmayılı	Analizci	17	9,82	6,064	1.686	0.196
	Ekipçi	10	9,20	7,099		
	İş bitirici	23	13,48	8,543		
	Toplam	50	11,38	7,610		

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile çocuk sayısı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4-11’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilineki kişilerin çocuk sayısı ortalama değerleri arasında bir fark bulunamamıştır ($p=0.514$). Bu durumda, çocuk sayısının kişisel çalışma stili üzerinde belirleyici olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 4-11: Kişisel çalışma stillerine göre çocuk sayılarının ortalama değerlerinin Kruskal Wallis test sonuçları

Kişisel Çalışma Stili	n	Ort.	SS	Medyan	p	
Çocuk Sayısı	Analizci	17	0,71	0,85	(0)	0,514
	Ekipçi	10	0,60	1,26	(0)	
	İs.bitirici	23	0,78	0,95	(1,0)	
	Toplam	50	0,72	0,97	(0)	

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile günde çalışma saati ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 4-12’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilineki kişilerin günlük çalışma saati ortalama değerleri arasında bir fark bulunamamıştır ($p=0.867$). Yani sonuç olarak günlük çalışma saatinin kişisel çalışma stili üzerinde etkin özellikte olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 4-12: Kişisel çalışma stillerine göre günde çalışma saati ortalama değerlerinin ANOVA test sonuçları

Kişisel Çalışma Stili		n	Ort.	SS	F	p
Günde Çalışma Saati	Analizci	17	10,35	0,70	0,143	0,867
	Ekipci	10	10,60	2,07		
	İs.bitirici	23	10,30	1,61		
	Toplam	50	10,38	1,46		

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile yatak sayısı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4-13’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilineki kişilerin yatak sayısı ortalama değerleri arasında bir fark bulunamamıştır ($p=0.393$). Sonuç olarak yatak sayısının kişisel çalışma stilini etkileyen bir faktör olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 4-13: Kişisel çalışma stillerine göre yatak sayısı ortalama değerlerinin ANOVA test sonuçları

Kişisel Çalışma Stili		n	Ort.	SS	F	p
Yatak Sayısı	Analizci	17	127,12	60,73	0,952	0,393
	Ekipci	10	98,50	67,71		
	İs.bitirici	23	101,87	64,95		
	Toplam	50	109,78	64,03		

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile personel sayısı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4-14’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilineki kişilerin personel sayısı ortalama değerleri arasında bir fark bulunamamıştır ($p=0.791$). Buradan da hastanede çalışan personel sayısının finans yöneticisinin kişisel çalışma stili üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığı ileri sürülebilir.

Tablo 4-14: Kişisel çalışma stillerine göre personel sayısı ortalama değerlerinin ANOVA test sonuçları

Kişisel Çalışma Stili		n	Ort.	SS	F	p
Personel Sayısı	Analizci	17	127,12	60,73	0,235	0,791
	Ekipci	10	98,50	67,71		
	İs.bitirici	23	101,87	64,95		
	Toplam	50	109,78	64,03		

Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri ile hasta sayısı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 4-15’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üç ayrı kişisel çalışma stilineki kişilerin hasta sayısı ortalama değerleri arasında bir fark bulunamamıştır ($p=0.834$). Sonuç olarak hasta sayısının kişisel çalışma stilini etkilemediğini söyleyebiliriz.

Tablo 4-15: Kişisel çalışma stillerine göre hasta sayılarının ortalama değerlerinin Kruskal Wallis test sonuçları

Kişisel Çalışma Stili		n	Ort.	SS	Medyan	p
Hasta Sayısı	Analizci	17	2932,35	3803,29	(710)	0,834
	Ekipci	10	2766,00	3685,23	(675)	
	İs.bitirici	23	1569,13	2537,46	(680)	
	Toplam	50	2272,00	3246,78	(690)	

5. TARTIŞMA

Finans yöneticisinin kişisel çalışma stilleri benzer uzmanlardan farklılık gösterebilir. Levy J.J. ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmalarda kariyer yeterliliğini etkileyen önemli kişisel çalışma stilleri; insafılık, duygusal kararlılık, farklılık, açıklık, iddiacılık, müşteri hizmetleri oryantasyonu, optimistlik ve işkolikli olarak bulunmuş ve bunların bilhassa kariyer memnuniyeti ile alakalı olduğu gösterilmiştir (Levy ve ark., 2011).

Etkin bir finans yöneticisi olmak oldukça güçtür. Finans yöneticileri girişimcilerin yüksek beklentileri, sıkı devlet düzenlemeleri, global iş rekabeti ve hızlı teknolojik gelişmeler vb. sorunların başarılı bir şekilde üstesinden gelmesi gerekmektedir (Messmer, 2006). Bu sorunların başarılı bir şekilde çözümlenmesinde finans yöneticilerinin başkalarına ilham verici, onları motive edici ve perspektif açıcı olma yetilerine sahip olmaları önemli katkılar sağlar.

Adekoya ve arkadaşları, çalışmalarında iyi bir finans yöneticisinin karakter özelliklerinin ulaşılabilirlik (accessibility), etkili bir eğitim yeteneği (effective training ability), pratik ve mütevazı duruş (practical and unassuming stance), dürüstlük (conscientiousness), iyi davranış (good humour), dostça mizaç ve anlayış (friendly disposition and understanding) olduğunu vurgulamışlardır (Adekoya ve Akangbe, 2014). Bizim çalışmamızda ise iyi iş bitiricilerin özellikleri aç, meraklı, risk alan, yarışmacı, iyi iletişim becerilerine sahip şeklinde sıralanabilir. İyi ekipçilerin özellikleri kararlar hakkında uzlaşmacı, problemler karşısında kişisel duygu ve düşüncelerini paylaşan, karar verme sürecinde başkalarını da müdahil eden, diğer takım üyelerine güvenen, problemi sahiplenen, başkalarının bakış açısından bakabilen, diğer takım üyelerinin gelişmesine katkıda bulunan, takım hedeflerine katılan şeklinde sıralanabilir. İyi analizcilerin özellikleri bilgi temelleri sağlam, becerikli, yeteneklerini geliştiren, çözüm sürecinde isabetli, açıklık yaratan, doğruluktan ayrılmayan, iyi bir proje yöneticisi şeklinde sıralanabilir. İyi perspektif açıcıların özellikleri büyük fikirlere ve ideallere yönelik çalışabilen, yeni imkanlar yaratmaktan haz duyan, öğrenme aşkları olan, kendine güvenen, genellikle zeki, dostça yaklaşan, çekici ve karizmatik, esnek, yüksek derecede yaratıcı, güçlü bir zihin yapısına sahip olan, bilgi toplamada öncü

şeklinde sıralanabilir. Lakew D.M. ve arkadaşları ise, yaptıkları bir çalışmada karlılığın belirgin bir şekilde finans yöneticiliği becerilerinden (muhasabe, raporlama ve analiz, çalışma sermayesi yönetimi, sabit kıymetler yönetimi, finansal planlama, finansal karakteristikler) etkilendiğini vurgulamışlardır (Lakew ve Rao, 2011).

Trakselis J.'ye göre finans yöneticileri kontrol ve yaratıcılık arasındaki dengeyi korumak durumundadır. Kontrol merkezli çalışmak sorumluluk oluşturmak açısından elzemdir. Hatta güçlü bir ürün/hizmet sunan ve pazarlama organizasyonları çok dinamik olan işletmeler potansiyel hedeflerine ulaşmada sorumluluk ilkelerine ihtiyaç duyarlar. Bir işletmenin sadece güçlü kontrol mekanizmalarının olması başarılı olması için yeterli değildir. Yüksek performanslı organizasyonlarda kontrol ve yaratıcılık bir arada var olduklarında işler bir diğer işe çok rahat akar ve bu da işletmenin daha başarılı olmasını sağlar. Yüksek performanslı bir finans yöneticisinde bulunan özellikler liderlik (leadership), stratejik düşünebilme ve stratejik hareket edebilme (thinking & acting strategically), iş modelini teşvik etme ve koruma (promoting & protecting the business model), değer yaratma (creating value), değişimi yürütme ve yönetme (directing & managing change), iş süreçlerini yeniden yapılandırma (business processing re - engineering), varlık yönetimi (asset management), servis sağlayıcı yaklaşım (service provider approach), insan kapitalini yönetme (managing human capital) şeklinde belirtilmiştir (Trakselis ve Principal, 2014). Özel hastane finans yöneticilerinin sosyo demografik özellikleri ve çalışma koşulları ile kişisel çalışma stili arasında ilişki olup olmadığını test etmeyi amaçlayan araştırmamızda, finans yöneticilerinin en çok sırasıyla **iş bitirici stilinde % 46, analizci stilinde % 34, ekipçi stilinde % 20** şeklinde çalıştıkları bulunmuştur. **Perspektif açıcı** stilinde çalışan finans yöneticilerine raslanmamıştır. Bunun olası nedenleri; insan kaynaklarının işe alım süreçlerinde kişisel çalışma stillerini dikkate almaması, perspektif açıcı kişisel çalışma stiline bilinmemesi, finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri hakkında farkındalıklarının düşük olmasıdır. Perspektif açıcı çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin nasıl bir fark yaratacağı öngörülemediğinden, onlara verilen değer de düşük olmaktadır.

Klasik yönetim anlayışıyla, bir hastanede kendilerine öncelik verilen, işbitirici, analizci ve ekipçi çalışma stiline sahip finans yöneticileri maalesef kriz dönemlerinde pek fark yaratamamakta ve bu nedenle birçok hastanenin finansal açıdan riske girmesine neden olmaktadır. Bazıları da kapanma noktasına kadar gelmektedir. Bunlar

göz ardı edildiğinden hastane sektörünün önündeki engeller de mevcudiyetini korumaktadır. İnsan kaynakları açısından bakıldığında, insan bir hastanenin sürdürülebilir faaliyetlerinin yanı sıra mevcudiyetinin de temelidir. Hal böyleyken, kişisel çalışma stillerinin önemini bugüne kadar ön plana çıkmamış olması da ayrı bir tartışma konusudur. Finans yöneticilerinin kişisel çalışma stili bilinen kişilerden seçilmesi elbetteki hastaneye artı değer katacaktır. Aynı zamanda finans yöneticileri için kişisel gelişimin de başlangıç noktası olacaktır. İleriki yıllarda, değişen nesil özellikleriyle birlikte kişisel çalışma stillerinde de farklı terimlerin kullanılması beklenmektedir. Şimdilik geniş bir vizyona sahip ve ekibini de peşi sıra taşıyacak misyonda olan perspektif açıcı kişisel çalışma stiline finans yöneticileri azınlıkta, (hatta neredeyse hiç) olsalar bile önümüzdeki yıllarda bu alanda yapılacak çalışmaların artmasıyla artırılacak olan farkındalık sayesinde hastanelerde epey çalışma olanağı bulacakları tahmin edilmektedir.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre; çalışmaya katılan finans yöneticilerinin medeni durum dağılımları ile kişisel çalışma stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p=0.028$). Evli olan analizci kişisel çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin oranı (% 76.5), bekar olanların oranından (% 23.5) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu durumda evliliğin analizci kişisel çalışma stili üzerinde olumlu etkileri olduğunu söyleyebiliriz. Bekar olan ekipçi kişisel çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin oranı (% 80) evli olanların oranından (% 20) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu durumda bekar olmanın ekipçi kişisel çalışma stili üzerinde olumlu etkileri olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmada elde edilen diğer bulgulara göre; kişisel çalışma stillerinde cinsiyet, dernek/kulüp üyeliği gibi değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Bunun olası nedenleri, kişisel çalışma stillerinin doğuştan gelen özelliklerle ilintili olmasıdır. Sosyodemografik özellikler bu nedenle pek de anlamlı farklılıklar yaratmamıştır (eğitim ve medeni durum hariç). Eğitim durumu ve medeni durum istisnadır. Çünkü, doğuştan gelen kişilik özellikleri eğitimle pekiştirilebilmekte ve kişinin gelişimi yaşam boyu devam etmektedir. Ayrıca medeni durumun da kişinin gelişimi üzerinde etkileri vardır (eşlerin bireyin kişisel gelişimi üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olabilir). Eğitim durumu ile kişisel çalışma stilleri incelendiğinde, lisans düzeyindeki finans yöneticilerinin çoğunlukta olduğu ve bunların da çoğunlukla

ekipçi oldukları görülmektedir. Çalışma kapsamındaki hastanelerin finans yöneticileri arasında perspektif açıcı çalışma stilineki kişilerin hiç yer almamasının bir başka nedeni de eğitim sistemimiz olabilir. Küçük yaşlardan itibaren kişisel çalışma stilleri belirlenmeli ve bu konuya eğitim sistemimizde de yer verilmelidir. Bu şekilde, iş ortamında çalışanların daha verimli olması sağlanabilir.

Amerikan Psikoloji Derneği (American Psychological Association)'nin yaptığı bir çalışmada, yapılan sosyal aktivitelerin kişilik özelliklerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Watson ve ark., 1992). Çalışmamızda sosyal aktivitenin kişisel çalışma stillerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğine ilişkin bir bulgu elde edilememesinin sebebi araştırma örnekleminin küçük olması ve sosyal aktivitenin kişisel çalışma stilini doğrudan etkileyen bir unsur olmamasından kaynaklanan bir sonuç olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada özel hastane finans yöneticilerinin sosyo demografik özellikleri ve çalışma koşulları ile kişisel çalışma stili arasında ilişki olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan analizin sonuçlarına göre, finans yöneticilerinin medeni durum dağılımlarına bakıldığında, evli olanların oranının (% 52) bekar olanların oranından (% 48) daha fazla olduğu görülmektedir. Dernek/kulüp üyeliği dağılımlarına bakıldığında, üye olanların oranının (% 72) üye olmayanların oranından (% 28) daha fazla olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, erkek olanların oranının (% 54) kadın olanların oranından (% 46) daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim durumu dağılımlarına bakıldığında, lisans düzeyinde olanların oranının (% 58) yüksek lisans (% 16), doktora (% 16) ve ön lisans (% 10) düzeyinde olanların oranından daha fazla olduğu görülmektedir. Düzenli sosyal aktivitede bulunma dağılımlarına bakıldığında, düzenli sosyal aktivitede bulunanların oranının (% 88) bulunmayanların oranından (% 12) fazla olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan özel hastane finans yöneticilerinin yaş, çalışma yılı, çocuk sayısı ve günde çalışma saati dağılımlarına bakıldığında, finans yöneticilerinin yaşlarının 26 ile 50 yıl arasında olup, ortalamasının $34,82 \pm 7,0$ yıl olduğu, çalışma yılının 1 ile 27 yıl arasında olup, ortalamasının $11,38 \pm 7,61$ yıl olduğu, çocuk sayısının 0 ile 3 kişi arasında olup, ortalamasının $0,72 \pm 0,97$ kişi olduğu, günde çalışma saatinin 8 ile 14 saat arasında olup, ortalamasının $10,38 \pm 1,46$ saat olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada kişisel çalışma stilleri ile eğitim durumu ve medeni durum arasında önemli bir fark olduğu bulunmuştur. Ekipçi ve işbirici kişisel çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin çoğunlukla lisans düzeyinde eğitim almış oldukları, analizci kişisel çalışma stiline sahip finans yöneticilerinin çoğunlukla yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış oldukları görülmektedir. Buna göre eğitimin kişisel çalışma stilleri üzerinde etkili olduğu, eğitim düzeyi arttıkça hastane finans yöneticilerinin olayları daha analitik ve analizci bir şekilde ele aldıkları ileri sürülebilir. Çalışmanın bulgularına göre evli olanlar bekarlara oranla daha analizci çalışmaktadır. Bekar olanların evli olanlara oranla daha ekipçi çalıştıkları bulunmuştur. Finans yöneticilerinin yaşları ile kişisel çalışma stilleri arasında bir fark bulunamamıştır. Ayrıca çalışma yılları ile kişisel çalışma stilleri arasında da bir fark bulunamamıştır. Buna göre yaş ve çalışma

yılının kişisel çalışma stillerini etkilemediği ileri sürülebilir. Bunun olası nedenlerinden biri yaşıml kişilik özelliklerini belirli dönemlerde etkilemesi olabilir. Çünkü yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin çocuklukta, ergenlikte ve yetişkinlikte farklılık gösterdiği yönündedir. Yetişkin olan finans yöneticilerinin belli yaş aralığında kişisel çalışma stillerinin değişmemesi bu nedenle normal karşılanabilir. Daha büyük örnekleme dayalı çalışmalarda cinsiyet ile kişilik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir, ancak bizim örnekleminizde cinsiyet ile kişisel çalışma stilleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Sosyal aktivitenin kişisel çalışma stillerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğine ilişkin bir bulgu elde edilememiştir.

Kişisel çalışma stillerinin dağılımına bakıldığında özel hastane finans yöneticilerinin en çok sırasıyla iş bitirici stilinde (%46), analizci stilinde (%34), ekipçi stilinde (%20) çalıştıkları bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki hastanelerin finans yöneticilerinin % 46'sının iş bitirici özellikte olması dikkat çekicidir. İş bitirici stilde çalışan finans yöneticilerinin oldukça popüler olmaları ve kurumlarını başarıya taşımaları, analizci stildeki finans yöneticilerinin detaylara inerek kurumunun kusursuz bir şekilde yönetilmesini sağlamaları ve ekipçi stilindeki finans yöneticilerinin çalıştıkları kurumun kadrosuna uyum sağlayarak yönetim icra etmeleri beklenir. Ancak, finans ileri görüşlülük ve vizyon gerektirir. Bu nedenle, işe alım süreçlerinde, insan kaynakları departmanının perspektif açıcı stilde finans yöneticilerine de yer vermesi, kurumun vizyonu açısından önem arz etmektedir. Bu stilde çalışan finans yöneticileri, ileriye dönük çözüm süreçlerine, kurumun sürdürülebilir faaliyetlerinin artmasına ve devamlılığına önemli katkılar sağlayacaklardır; bunların yanında kurumun büyümesi ve gelişmesini sağlayacak diğer faaliyetleri de destekleyecek finansal çözümler üreteceklerdir. Dolayısıyla hastane finans yöneticilerinin işe alım süreçlerinde perspektif açıcı kişisel çalışma stiline yer vermeleri ve kurumun farklı pozisyonlardaki tüm yöneticilerinin de ekiplerini perspektif açıcı değerlerle güçlendirmelerinin kurum performansına olumlu katkı sağlayacağı ileri sürülebilir.

Kurumların finans yöneticileri görevleri itibariyle stratejik bir konumdadırlar. Bu nedenle işe alım süreçlerinde insan kaynaklarına çok önemli bir görev düşmektedir. Ülkemizde personel seçiminde çok da önem verilmeyen kişisel çalışma stilleri burada ön plana çıkmakta ve önem kazanmaktadır. Özel hastane finans yöneticilerinin kişilik profillerinin ve çalışma koşullarının kişisel çalışma stilleri ile ilişkisini belirlemeyi ve

bu sayede hastanelerin finans yöneticilerinin seçimi ve insan kaynakları politikalarında dikkat edecekleri hususları belirlemelerine yardımcı olmayı amaçlayan bu çalışmada çalışma kapsamındaki 50 hastanenin finans yöneticilerinin üç klasik çalışma stili olan iş bitirici, ekipçi ve analizci çalışma stiline sahip oldukları belirlenmiş ve perspektif açıcı stile rastlanmamıştır. Hastane finans yöneticilerinin perspektif açıcı çalışma stiline sahip olmamaları kurumların sürekliliği (iş potansiyelinin ve çalışma koşullarının mevcudiyetinin korunamaması) açısından risk yaratabilir.

Bu çalışmayı farklı kılan personel sayısı, yatak sayısı ve günlük çalışma saati gibi çalışma ortamı ile hastanelerin finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan analizler yapılmış olmasıdır. Yapılan analizlerde çalışma ortamı ile kişisel çalışma stilleri arasında anlamlı ilişkiler gözlenmemiştir. Buna göre hastanelerdeki çalışma ortamı ile hastanelerin finans yöneticilerinin kişisel çalışma stilleri arasında bir ilişki olmadığı ileri sürülebilir.

Hastanelerin finans yöneticilerinin seçiminde işletmenin ihtiyaçları, misyon ve vizyonu doğrultusunda iş bitirici mi, ekipçi mi, analizci mi ya da perspektif açıcı mı şeklinde ayrımlara gidilmesi beklenir. İşe alım süreçlerinde kişisel çalışma stiline yönelik testler uygulanabilir, ihtiyaç doğrultusunda işe alım ondan sonra gerçekleşebilir. Burada finans yöneticilerinin eğitimli kişilerden seçilmesi ki çalışmamızda eğitimin kişisel çalışma stillerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır işletmeye hem daha uygun yöneticiler kazandıracak, hem de işletmenin geleceğine ilişkin kalıcı bir yatırım yapılmış olacaktır. Ülkemizde özellikle özel hastane finans yöneticilerinin kişilik stilleri üzerine yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır, bu çalışmanın bu bilgi eksikliğini gidermesi ve bu konuda daha sonra yapılacak çalışmalar için yol gösterici olması beklenmektedir.

KAYNAKLAR

1. Abernethy, MA. ve Stoelwinder, JU. (1995). *The Role Of Professional Control In The Management Of Complex Organizations, Accounting, Organizations And Society*. 20(1): 1-17.
2. Adekoya, AA. ve Akangbe, JA. (2014). *Characteristics of A Good Management Trainer*.
3. Akbulut, Y., Göktaş, B., Ağırbaş, İ., Aldoğan, E. ve Payziner, P. (2013) *Sağlık Kurumlarında Finansal Yönetim*. Anadolu Üniversitesi. **Yayın No: 2863**.
4. Alpugan, O. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Beta Basım Yayın. 39.
5. Aydın, N. (2004). *Finansal Yönetim*. Anadolu Üniversitesi. 6.
6. Bates, J. (2013). 7 Paramount Qualities Of The Go-Getter. Erişim 04.11.2015. <http://www.refinethemind.com/go-getter/>.
7. Brandenburg, L. (2015). Tips For Growing Your Best BA Career. Erişim, 04.11.2015. <http://www.bridging-the-gap.com/good-business-analysts>.
8. Brannick, MT., Salas, E. ve Prince, CW. (1997). *Team Performance Assesment and Measurement*. Taylor and Francis.
9. Brounstein, M. (2015). Ten Qualities Of An Effective Team Player. Erişim 04.11.2015. <http://www.dummies.com/how-to/content/ten-qualities-of-an-effective-team-player.html>.
10. Bruck, C. ve Allen, T. *Journal Of Vocational Behavior*, **63 (3)**, December 2003, 457-472. Erişim 07.11.2016 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879102000404>.
11. Burke, S. (2014). 4 Essential Personality Traits That Every Team Member In A Startup Needs. Erişim 05.11.2015. <http://www.getspokal.com/4-essential-personality-traits-that-every-team-member-in-a-startup-needs/>.
12. Busato, V., Prins, F., Elshout, J. ve Hamaker, C. *Personality and Individual Differences*. **26 (1)**. January 1998. 129-140. Erişim 07.11.2016 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886998001123>.
13. Büyüksavaş, A. (2010) Kamu Hizmeti Sunan Özel Hastanelerin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Isparta ve Antalya Örneği. Yüksek Lisans Tezi.

14. Canki, A. (2013) Finansal Performans Ölçümünde Sermaye Yapısının Etkisinin Değerlendirilmesi: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
15. Çelik, MY. (2014). *Dünyanın Merak Ettiklerini Araştırmak İstiyorum. Nasıl? Biyoistatistik Bilimsel Araştırma SPSS, Yöntemlerin Uygulamalı ve Görsel Anlatımı. 50-51.*
16. Ceylan, A.(2001). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Ekin Kitabevi Yayınları. Bursa. Sayfa: 125-135, 183-231, 426-454.
17. Collns, D. (2015). Characteristics Of A Good Team Member. Erişim 06.11.2015. <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/characteristics-of-a-good-team-and-team-member/>.
18. Costa, P., Terracciano, A. ve McCrae, R. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), August 2001, 322-331. Erişim 07.11.2016 <http://psycnet.apa.org/journals/psp/81/2/322/>.
19. Coşkun, M. (2013). Finansal Yönetime Giriş.
20. Demir, H. (1999) Küreselleşme Sürecinde Türk Hizmet Sektöründe Yönetici Profili (Turizm-Sağlık-Finans Örneği), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
21. Digimindblog. The 7 Habits Of Highly Successful Intelligence Analysts. Erişim 04.11.2015. <http://digimind.com/blog/best-practices/the-7-habits-of-highly-successful-intelligence-analysts/>.
22. Dinçer, MAM., Yıldırım, M. ve Dil, E. Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. Ekim 2012. **7(2)**: 245.
23. Deldal, YB. Erişim 02.03.2015, http://www.hastane.hacettepe.edu.tr/insan-kaynaklari_127.html <http://www.guven.com.tr/ik.php?id=29>.
24. Edmondson, R. (2014). 7 Traits Of A Great Team Member. Erişim 06.11.2015. <http://www.ronedmondson.com/2014/02/7-traits-of-a-great-team-member-2.html>.
25. Emorson, R. (2013). The Seven Qualities Of Visionary Leaders. Erişim 06.11.2015. <https://leadershipfreak.wordpress.com/2013/07/23/the-seven-qualities-of-visionary-leaders/>.

26. Frierson, W. (2015). How To Become A Go-Getter At The Workplace? <https://www.collegerecruiter.com/blog/2015/08/25/how-to-become-a-go-getter-at-the-workplace/>.
27. Gasriyan, SV. *Influential Factors Affecting Organizational Managers' Financial Decision Making Process. Bull. Env. Pharmacol. Life Sci.*, **Vol 2 (12)** November 2013: 104-109.
28. Gürsoy, CT. *Finansal Yönetim İlkeleri, Finansal Yönetime Giriş*. Beta Yayınları, **Yayın No: 2735**, İstanbul, Eylül 2011.
29. Gürsoy CT. (2010). *Finansal Yönetim İlkeleri, Finansal Yönetime Giriş*, Doğuş Üniversitesi Yayınları.
30. Hailes, J. (2010). The Modern Analyst Blog For Business Analysts. Larimar Consulting. Erişim 04.11.2015. <http://www.modernanalyst.com/Community/ModernAnalystBlog/tabid/181/ID/1585/6-Traits-Of-A-Great-Business-Analyst-And-How-To-Interview-For-Them.aspx>
31. Hunter, A. (2014). Inside The Mind Of A Go-Getter. Erişim 04.11.2015. <http://www.getthegloss.com/behind-the-brand/inside-the-mind-of-a-go-getter>.
32. İnci, C. (2014). *Finansal Yönetim Kararlarının Firmanın Karlılığı Ve Piyasa Değeri Üzerindeki Etkileri: BİST'deki Sanayi Şirketleri Üzerine Bir Panel Veri Uygulaması*, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
33. Judge, T., Heller, D. ve Mount, M. *Journal Of Applied Psychology*. **87(3)**. June 2002. 530-541. Erişim 07.11.2017. <http://psycnet.apa.org/journals/apl/87/3/530/>.
34. Jordan, M. (2015). 5 Qualities That Make A Good Team Player Great. Erişim 05.11.2015. <http://careeradvancementblog.com/positive-relationships-team-member>.
35. Longius, A., Björvell, H. ve Antonovsky, A. *Scandinavian Journal Of Science*. **6(3)**. September 1992. 165-171. Erişim 07.11.2016. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-6712.1992.tb00146.x/abstract>.
36. Lakew, DM. ve Rao, P. (2011) *Effect of Financial Management Practices and Characteristics on Profitability: A Study on Business Enterprises In Jimma Town, Ethiopia, Research Scholar*. Andhra University, Visakhapatnam, India, **ISSN 2277 - 1166**.

37. Levy, JJ., Richardson, JD., Lansbury, JW. ve Stewart, D. *Personality Traits and Career Satisfaction of Accounting Professionals, Individual Differences Research*. 2011. **Vol. 9, No. 4.** pp. 238-249.
38. Liviu, D. (2004) *Health Care Financial Management, A Way To Moral Medical Decisions*. Revista Romana de Bioetica. **2 (4)**.
39. Martins, AT (2015). How To Develop Go-Getting Skills And Be A Go-Getter. Erişim 04.11.2015. <http://www.strategicbusinesssteam.com/entrepreneurial-skills-development/how-to-develop-go-getting-skills-and-be-a-go-getter/>.
40. McCarthy, C. ve Eastman, D. (2010) *Change Management Strategies for an Effective EMR Implementation*. HIMS.
41. Messmer, M. (2006) *10 Qualities of Successful Financial Executives*. Strategic Finance.
42. Michael Page International. *Finans, Ücret Araştırması 2010*. Erişim 04.03.2010. http://www.michaelpage.com.tr/productsApp_tr/salarysurvey/MP_FINANCE_TR.pdf.
43. Mission, M. (2014) *Primer On Personality, Inspiring Voices*. **ISBN: 978-1-4624-0928-0 (sc)**.
44. Mutluay, AH (2009) Beklenmeyen Döviz Kuru Değişimlerinin İşletmeler Üzerindeki Etkisi Ve Türkiye Örneği, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.
45. MÜDEK. Program Değerlendiricileri Eğitim Çalıştayı. *Değerlendirme Sürecinde Davranışsal Boyut*. 25-26 Ocak 2014. İstanbul. Erişim 16.03.2015, http://www.mudek.org.tr/tr/calistay/201401D-Ist/2014012526degerlendirme_Surecinde_Davranissal_Boyut.pdf.
46. Myers-Briggs Personality Types (2013). *ENTP Traits- 'The Visionaries'*. Erişim 06.11.2015. <http://myersbriggspersonalitytypes.tumblr.com/post/49601106633/entp-traits-the-visionaries>.
47. NERIS Analytics Limited (2015). *16 Personalities*. London. United Kingdom. Erişim 23.10.2015. <http://www.16personalities.com/tr/teorimiz>.
48. Nevzat, E. *İyi Bir Finans Yöneticisi Nasıl Olmalıdır?* Erişim 16.02.2015, www.nevzaterdag.com/iyibirfinansyoneticisi.

49. Nichols, M. (2015). 5 Essential Character Traits Of Great Team Members. Erişim 06.11.2015. <http://www.michaelnichols.org/5-essential-character-traits-of-great-team-members/>.
50. Oracle Business Intelligence, 10 Traits Of Top Business Analysts, TDWI (The Datawarehousing Institute). Erişim 04.11.2015, <https://tdwi.org/articles/2011/06/29/10-Traits-Top-Business-Analysts.aspx>.
51. Özgülbaş, N. (1995) Hastanelerde Finansal Yönetim: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
52. Öcver, S. *Çalışma Hayatında Karşılaşılan Kişi Modelleri ve Etkili İletişim Kurma*. Erişim 21.03.2015, http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/a40446a610d4fec487c82cfaedbafa97.pdf.
53. Özyılmaz, N. ve Akbıyık, A. (2016). Özel Hastane Yatırım ve Teşvikler, Ankara AB Yatırım Danışmanlık, Asır Yeminli Mali Müşavirlik.
54. Patrick, M. (2015). Characteristics Of Visionary Leadership. Erişim 06.11.2015. <http://smallbusiness.chron.com/characteristics-visionary-leadership-31332.html>.
55. Riggio, RE (2015). Characteristics Of Good Work Team Members. Erişim 04.11.2015. <https://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201301/characteristics-good-work-team-members>.
56. Serin, S. (2012) Kamu Hastanelerinin Özerkleştirilmesi Öncesi Ve Sonrasında Profesyonel Hastane Yöneticisi İhtiyacının Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.
57. Smith, E., Brugha, R. ve Zwi, A., *Working With Private Sector Providers For Better Healthcare: An Introductory Guide*. London 2001. **ISBN 0 902 657 712**. pp. 1.
58. *Social Leadership Development Blog*. Erişim 24.03.2015. <http://socialleadershipdevelopment.com/leadership-personality-types/the-4-personality-types-understanding-the-analyst>
59. Soto, CJ., John, OP., Gosling, SD., Potter, J. *Journal of Personality and Social Psychology*, **100(2)**, Feb 2011, 330-348. Erişim 07.11.2016 <http://psycnet.apa.org/journals/psp/100/2/330/>.

60. Sussex, T. (2015). 7 Personality Types That Make A Well-Rounded Team. Erişim 04.11.2015. <http://www.liquidplanner.com/blog/7-personality-types-make-well-rounded-team/>.
61. Süren, G. (1993) İşletmelerde Finansman Departmanının Organizasyonu Ve Türkiye'deki Uygulamalar, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
62. Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O., Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **10/2 (2008)**. 1-23.
63. Şenol, Ö. (1998) İşletmelerde Finansal Yönetim Ve Yatırım Kararlarının Analizi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
64. Tengilimoğlu, D. (2001) *Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler*. 1. Baskı. Ankara: Gazi Yayınevi.
65. Tiryaki, T. (2015), *Personality Categories (Social Behavior Types) Based On Merrill-Reid Styles*. Erişim 28.10.2015. <http://www.ucd.ie/t4cms/Personality%20Categories.pdf>.
66. Toker, F., "Kocaeli İli Sağlık Hizmetleri Yöneticilerinin Sağlık Hizmetleri Yöneticiliği'ne Bakış Açılarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma". III. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Uluslar arası Katılımlı Bildiriler Kitabı. Nilgün Sarp, Özgü Evirgen, editör. Ankara, Tübitak, Semor Yayınları, 2000.
67. Torun, T. Krize İlişkin Olumsuz Algılamaların Finans Sorumlularının Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları Üzerindeki Etkisi: Algılanan Sosyal Desteğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 33, Temmuz-Aralık 2009, 295-314.
68. Trakselis, J. ve Principal M. (2014). Wood Company. *Qualities of a High Performance Finance Executive: An Aggregation of Skills*.
69. TSPAKB. *Finansal Yönetim*. Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı Eğitimi. Ekim 2009.
70. Turner, NT. (2013). Qualities Of Visionary Leaders. Erişim 06.11.2015. <http://www.creativeleader.com/qualities-of-visionary-leaders/>.

71. Türk, VE. (2013) Finansal Analiz Oranları Ve Firma Değeri İlişkisi: İMBK'de Bir Uygulama, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
72. Ulucak, AA. (2015) Sağlıkta Dönüşüm Programının Finansal Performansa Etkisi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
73. United Nations Development Programme (UNDP). *Handbook On Planning, Monitoring and Evaluating For Development Results*. One United Nations Plaza. New York. NY100017. USA. 2009.
74. Uysal, G. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi. İİBF. İşletme Bölümü. Samsun.
75. Ülkemizdeki Sağlık Sorunlarının Çözümünde Özel Sağlık Kuruluşlarının Yeri ve Önemi. İstanbul. Seminer. 1993. 30.
76. Yelboğa, A. Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 8, Sayı: 2. **ISSN: 1303 - 2860**. Haziran 2006.
77. Yılmaz, F. (2009) Sağlık İşletmelerinde Finansal Riskin Ölçülmesi Ve Değerlendirilmesi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Doktora Tezi.
78. Watson, D., Clark, L., McIntyre, CW., Hamaker, S. *Journal of Personality and Social Psychology*, **63(6)**, December 1992, 1011-1025. Erişim 07.11.2016 <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1993-13450-001>
79. Wilson, D. ve ark. (2015). Top Traits Of Great Business Analysts. Erişim 04.11.2015. <http://www.smsmt.com/AU/Social/Blog/Nine-Top-Traits-of-Great-Business-Analysts>.
80. Wolf, M. *A Manager's Real Responsibility*. Financial Times. January 2002. p. 13.
81. Zelman, WN., McCue, MJ. ve Glick, ND. (2009) *Financial Management of Health Care Organizations: An Introduction to Fundamental Tools, Concepts and Applications*. 3rd Edition. John Wiley and Sons Inc.

HAM VERİLER

Kişilik	Kişilik	hasyat	hastpers	hemsire	doktor	poliklin	yas	cins	calismay	egitim	medenid	cocuksay	kirami	sent	hanehalk	ozeltracs	evdetv	evdepc	duzenlitu	yeneksa	alkolalm	sigarali	gundecal	duzenlis	dernekey
1	iş bitiric	53	410	71	60	850	29	kadın	2	lisans	bekar	0	kira	fatih	2	0	1	2	hayır	10/ay	0	0	10	evet	evet
2	ekipçi	250	970	270	244	9500	29	kadın	2	lisans	bekar	0	kira	beylikdi	1	0	1	1	hayır	1/yıl	0	0	10	evet	evet
1	iş bitiric	154	750	200	180	700	32	kadın	15	lisans	dul	1	kira	esenyurt	2	0	1	2	evet	3/ay	0	günde 1	8	evet	evet
3	analizi	103	350	70	63	600	30	erkek	14	lisans	evli	1	kendi ev	ataşehir	3	1	2	0	evet	4/ay	0	günde 1	11	evet	evet
1	iş bitiric	75	250	65	44	510	28	kadın	10	lisans	bekar	0	kendi ev	florya	4	2	2	2	evet	0	0	günde 6	11	hayır	hayır
1	iş bitiric	150	300	100	60	550	50	kadın	25	lisans	bekar	1	kendi ev	ziverbey	2	1	3	1	evet	1/15 gür	çok az	günde 1	9	evet	hayır
2	ekipçi	50	400	60	41	700	34	erkek	17	lisans	evli	3	kendi ev	esenyurt	5	2	2	2	evet	2/ay	0	10 ad / g	14	evet	evet
2	ekipçi	194	860	163	137	8000	28	erkek	2	lisans	bekar	0	kendi ev	avclar	4	1	2	2	evet	20/ay	çok az	0	8	evet	hayır
3	analizi	16	170	50	30	400	36	erkek	1	yüksek l	evli	2	kira	üsküdar	4	0	1	3	evet	4/ay	0	0	10	hayır	hayır
3	analizi	104	300	150	25	200	26	kadın	6	ön lisans	bekar	0	kendi ev	bahçelie	3	1	3	1	evet	1/ay	çok az	0	10	evet	hayır
2	analizi	100	290	130	111	500	34	kadın	2	doktora	evli	1	kendi ev	ümraniye	3	1	2	2	hayır	4/ay	0	0	9	hayır	hayır
3	analizi	101	90	10	15	50	35	erkek	10	doktora	bekar	0	kendi ev	bakırköy	1	1	1	1	evet	15/ay	çok az	o	10	evet	hayır
1	iş bitiric	78	168	65	35	410	40	erkek	2	yüksek l	evli	2	kendi ev	silivri	4	1	1	2	evet	5/ay	0	0	10	evet	evet
3	analizi	55	450	63	44	710	35	erkek	10	yüksek l	evli	0	kendi ev	avclar	2	1	2	2	evet	4/ay	0	günde 1	11	evet	hayır
1	iş bitiric	60	450	58	39	680	38	erkek	15	yüksek l	evli	1	kira	ataköy	3	2	2	2	evet	10/ay	çok az	0	12	evet	hayır
3	analizi	200	900	175	155	8300	41	kadın	19	yüksek l	evli	2	kendi ev	bakırköy	4	2	2	2	evet	0	0	0	11	evet	hayır
1	iş bitiric	250	1000	295	273	9700	50	erkek	27	doktora	evli	3	kendi ev	yeşilköy	5	2	3	2	evet	10/ay	0	0	13	evet	hayır
2	ekipçi	140	650	115	97	6500	38	erkek	17	doktora	bekar	0	kendi ev	bakırköy	2	1	1	2	evet	5/ay	çok az	0	11	evet	hayır
1	iş bitiric	110	500	140	115	1000	30	erkek	13	lisans	bekar	0	kira	bahçelie	2	1	1	1	evet	7/ay	çok az	0	9	evet	hayır
2	ekipçi	90	300	90	70	650	28	kadın	8	lisans	bekar	0	kira	fatih	2	1	1	1	evet	3/ay	çok az	0	10	evet	hayır
1	iş bitiric	50	200	87	45	560	50	erkek	24	lisans	evli	1	kendi ev	bahçelie	3	1	2	2	evet	1/ay	çok az	günde 1	11	evet	hayır
3	analizi	55	210	75	50	650	34	erkek	16	lisans	evli	0	kira	bahçelie	2	1	1	1	evet	2/ay	çok az	0	11	evet	hayır
1	iş bitiric	54	300	100	70	900	28	kadın	4	lisans	bekar	0	kira	bahçelie	2	1	1	1	evet	4/ay	çok az	0	12	evet	hayır
1	iş bitiric	114	390	115	98	550	36	kadın	13	lisans	evli	0	kira	bahçelie	2	1	1	1	evet	2/ay	çok az	0	8	evet	evet
1	iş bitiric	150	300	100	60	550	29	kadın	2	lisans	bekar	0	kira	fatih	2	0	1	2	hayır	10/ay	0	0	10	evet	evet
2	ekipçi	50	400	60	41	700	29	kadın	2	lisans	bekar	0	kira	beylikdi	1	0	1	1	hayır	1/yıl	0	0	10	evet	evet
1	iş bitiric	194	860	163	137	7300	32	kadın	15	lisans	dul	1	kira	esenyurt	2	0	1	2	evet	3/ay	0	günde 1	8	evet	evet
3	analizi	16	170	50	30	400	30	erkek	14	lisans	evli	1	kendi ev	ataşehir	3	1	2	0	evet	4/ay	0	günde 1	11	evet	evet
1	iş bitiric	104	300	150	25	200	28	kadın	10	lisans	bekar	0	kendi ev	florya	4	2	2	2	evet	0	0	günde 6	11	hayır	hayır
1	iş bitiric	100	290	130	111	500	50	kadın	25	lisans	bekar	1	kendi ev	ziverbey	2	1	3	1	evet	1/15 gür	çok az	günde 1	9	evet	hayır
2	ekipçi	101	90	10	15	50	34	erkek	17	lisans	evli	3	kendi ev	beylikdi	5	2	2	2	evet	2/ay	0	10 ad / g	14	evet	evet
2	ekipçi	78	168	65	35	410	28	erkek	2	lisans	bekar	0	kendi ev	esenyurt	4	1	2	2	evet	20/ay	çok az	0	8	evet	hayır
3	analizi	55	450	63	44	710	36	erkek	1	yüksek l	evli	2	kira	ataşehir	4	0	1	3	evet	4/ay	0	0	10	hayır	hayır
3	analizi	60	450	58	39	680	26	kadın	6	ön lisans	bekar	0	kendi ev	florya	3	1	3	1	evet	1/ay	çok az	0	10	evet	hayır
2	analizi	200	900	175	155	8300	34	kadın	2	doktora	evli	1	kendi ev	ziverbey	3	1	2	2	hayır	4/ay	0	0	9	hayır	hayır
3	analizi	250	900	295	273	9000	35	erkek	10	doktora	bekar	0	kendi ev	esenyurt	1	1	1	1	evet	15/ay	çok az	o	10	evet	hayır
1	iş bitiric	140	650	115	97	6500	40	erkek	2	yüksek l	evli	2	kendi ev	avclar	4	1	1	2	evet	5/ay	0	0	10	evet	evet
3	analizi	110	500	140	115	1000	35	erkek	10	yüksek l	evli	0	kendi ev	üsküdar	2	1	2	2	evet	4/ay	0	günde 1	11	evet	hayır
1	iş bitiric	53	410	71	60	850	38	erkek	15	yüksek l	evli	1	kira	bahçelie	3	2	2	2	evet	10/ay	çok az	0	12	evet	hayır
3	analizi	250	970	270	244	9500	41	kadın	19	yüksek l	evli	2	kendi ev	ümraniye	4	2	2	2	evet	0	0	0	11	evet	hayır
1	iş bitiric	154	750	200	180	700	50	erkek	27	doktora	evli	3	kendi ev	bakırköy	5	2	3	2	evet	10/ay	0	0	13	evet	hayır
2	ekipçi	103	350	70	63	600	38	erkek	17	doktora	bekar	0	kendi ev	bakırköy	2	1	1	2	evet	5/ay	çok az	0	11	evet	hayır
1	iş bitiric	75	250	65	44	510	30	erkek	13	lisans	bekar	0	kira	bahçelie	2	1	1	1	evet	7/ay	çok az	0	9	evet	hayır
2	ekipçi	150	300	100	60	550	28	kadın	8	lisans	bekar	0	kira	fatih	2	1	1	1	evet	3/ay	çok az	0	10	evet	hayır
1	iş bitiric	50	400	60	41	700	50	erkek	24	lisans	evli	1	kendi ev	bahçelie	3	1	2	2	evet	1/ay	çok az	günde 1	11	evet	hayır
3	analizi	194	860	163	137	8000	34	erkek	16	lisans	evli	0	kira	bahçelie	2	1	1	1	evet	2/ay	çok az	0	11	evet	hayır
1	iş bitiric	16	170	50	30	400	28	kadın	4	lisans	bekar	0	kira	bahçelie	2	1	1	1	evet	4/ay	çok az	0	12	evet	hayır
1	iş bitiric	100	290	130	111	570	36	kadın	13	lisans	evli	0	kira	bahçelie	2	1	1	1	evet	2/ay	çok az	0	8	evet	evet
1	iş bitiric	80	250	65	44	600	27	kadın	10	lisans	evli	0	kira	esenkent	4	2	2	2	evet	3/ay	0	0	11	evet	hayır

FORMLAR

EK-1 Kişisel Çalışma Stilleri Anketi

EK-2 Hastane ve Finans Yöneticisinin Özelliklerini Belirleyen Anket



EK-1 KİŞİSEL ÇALIŞMA STİLLERİ ANKETİ

ADI SOYADI:

GÖREVİ:

Bu araç sizin çalışma stil(ler)inizi ortaya çıkarmaya/doğrulamaya yardımcı olması için geliştirilmiştir. Aşağıdaki 14 satırı okuyun ve her satırda sizi en iyi tanımlayan yalnız iki özelliği, daire içine alın. Bitirdiğiniz zaman her sütundaki işaretlenmiş özellikleri toplayın. En çok daire içine alınmış sütunlar sizin olası baskın stil(ler)inizi gösterecektir.

1	İkna edici	Açık	Pratik	Yaratıcı
2	Denetleyici	Destekleyici	Nesnel	Katılımcı
3	Kararlı	Sakin	Sıkı çalışan	İdealist
4	Acelecı	Düşünceli	Dikkatli, acelesiz	Hayal kuran
5	Yarışmacı	Nazik	Verimli	Özgün
6	Güvenli	Güvenen	Sistemli	Yoğun(laşan)
7	Risk alan	Yardım seven	Çalışkan	Akıllı

8	İş bitirici	Diplomatik	Tutarlı	Dramatize eden
9	Kamçılıyıcı	Duyarlı	Her boyutu düşünen	İdeale odaklı
10	Kendini ifade Eden	Kabul edici	Kendine hakim	Yönlendirilmiş (güdülenmiş)
11	Hakim	Hoşgörülü	Dikkatli	Derin düşünceli
12	Çabuk	Yardımcı	Sadık	Gelecek odaklı
13	Enerjik	Yaklaşılabilir	Gerçeklere dayanan	Tepki veren
14	Sorun çözen	Ahenkli	Titiz her ayrıntıya dikkat eden	Önsevgili
Toplam				
Sonuç	A	B	C	D

KİŞİSEL ÇALIŞMA STİLLERİ

ÇALIŞMA STİLİ	ÖZELLİKLER	GÜÇLÜ ALANLAR
A- İŞ BİTİRİCİ	<ul style="list-style-type: none"> Görev üstlenmeye istekli Sonuçlara odaklı İşlerin yapılması yönünde güçlü etkileme 	<ul style="list-style-type: none"> Kararlılık Etkinlik Doğrudan tavır
B- EKİPÇİ	<ul style="list-style-type: none"> Destekleyici stil İlişki kurmaya ve kişiler arası becerilere odaklı Kolaylaştırıcı tarz 	<ul style="list-style-type: none"> Dostça yaklaşım İteleyici Hız veren Coşkulu
C- ANALİZCİ	<ul style="list-style-type: none"> Görüşleri desteklemek için verileri, kanıtları ve yapıları kullanan İyi organize olan 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemli Üretken Israrlı, tutarlı Metodik
D- PERSPEKTİF AÇICI	<ul style="list-style-type: none"> Görüşlerin uygun biçimde geliştirilmesini ve ele alınmasını sağlayan stil 	<ul style="list-style-type: none"> Üstten bakış Yaratıcı Etraflıca düşünen Uzlaşmacı, yapıcı

**EK-2 HASTANE VE FİNANS YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİNİ
BELİRLEYEN ANKET**

Hastane Profili:

1. Hastane kaç yataklıdır?
2. Hastanede çalışan personel sayısı kaçtır?
3. Hastanede günde bakılan poliklinik hasta sayısı kaçtır?

Finans Yöneticisi Profili:

4. Yaşı kaçtır?
5. Cinsiyeti nedir?
6. Kaç yıldır çalışıyor?
7. Eğitim durumu nedir?
8. Medeni durumu nedir?
9. Günde çalıştığı saat sayısı kaçtır?