

278866

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME VE
KARAR VERME BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ HASTANELERİNDE
BİR UYGULAMA

Sema Şimşek ALAGÖZLÜ

Sağlık Kurumları Yönetimi Programı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANKARA
2006

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

**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM
ÇÖZME VE KARAR VERME BECERİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: HACETTEPE
ÜNİVERSİTESİ HASTANELERİNDE BİR
UYGULAMA**

SEMA (ŞİMŞEK) ALAGÖZLÜ

**Sağlık Kurumları Yönetimi Programı
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. Yusuf ÇELİK**

**ANKARA
2006**

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Bu çalışma jürimiz tarafından Sağlık Kurumları Yönetimi Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkan

: Prof. Dr. Tevfik DİNÇER, Hacettepe Üniversitesi

Üye

: Prof. Dr. Mehtap TATAR, Hacettepe Üniversitesi

Tez Danışmanı

: Doç. Dr. Yusuf ÇELİK, Hacettepe Üniversitesi

Üye

: Doç. Dr. İsmet ŞAHİN, Hacettepe Üniversitesi

Üye

: Yrd. Doç. Dr. İsmail AĞIRBAŞ, Ankara Üniversitesi

Bu tez, Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü eğitim-öğretim ve sınav yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hakan S. ORER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yazar, bu çalışmanın gerçekleşmesine katkılarından dolayı, aşağıda adı geçen kişi ve kuruluşlara içtenlikle teşekkür eder.

Doç. Dr. Yusuf ÇELİK tezin danışmanlığını ve çalışmanın istatistiksel olarak planlamasını yönlendirmiş ayrıca manevi desteğini esirgememiştir.

Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Genel Direktörlüğü, H.Ü.Erişkin Hastanesi Başhekimliği, İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi Başhekimliği, Hacettepe Üniversitesi Onkoloji Hastanesi Başhekimliği ve Hemşirelik Müdürlükleri anketi içtenlikle cevaplayarak teze katkıda bulunmuşlardır.

Ailem (özellikle canım annem ve babam) ve yardımlarını esirgemeyen dostlarım çalışmam boyunca hep yanımda olmuşlardır.

ÖZET

Alagözlü (Şimşek) S. Hastane yöneticilerinin problem çözme ve karar verme becerilerinin değerlendirilmesi: Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde bir uygulama. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006. Örgütler yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Günlük yaşamımızda, çeşitli nedenlerle, çoğuyla ilişkimiz vardır. Gerçekten de yaşamımızın büyük bir bölümü örgütlerde geçer ya da onlardan etkileniriz, örgütlerin etkili bir biçimde faaliyet göstermelerinin hangi etmenlere dayandığını anlayabilmemiz için yönetim kavramını iyi anlayabilmemiz ve yönetimin çok önemli bir fonksiyonu olan problem çözmeyle ilişkisini ortaya koymamız gerekmektedir. Problem kavramı insanlığın var olduğundan beri vardır. Değişim ya da gelişmenin yeni ihtiyaçlar doğurduğu bunun da yaşamın bir parçası olduğu ve gelişim adına problemlerin çözülmesi gerektiği de bilinmelidir. Etkin yöneticiler; esnek düşünebilen, problemlerin 'fırsat' olduğunun bilincinde olan ve bunu takip eden, önemli kararları verebilme yetisine sahip kişilerden oluşmaktadır.

Bu araştırmayla, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri yöneticilerinin bireysel özellikleri, çalıştıkları birimlerin özellikleri ve diğer yönetsel becerilerine göre problem çözme becerileri ortaya konulmuştur. Bu amaca ulaşabilmek için Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde görev yapan idari, tıbbi ve hemşirelik alanındaki 135 yönetici evren olarak alınmış ve 3 bölümden oluşan bir anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS analiz programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda bireysel özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum..vb) ile karar verme beceri düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, çalıştıkları birimlerin özellikleri (denetim alanı, görev tanımı..vb)'ne göre karar verme beceri düzeylerinin değiştiği ancak bu sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, diğer yönetsel beceriler (motivasyon, iletişimi bağlılık..vb.) ile karar verme beceri düzeyi arasında ise önemli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karar verme beceri düzeyi, problem çözme

ABSTRACT

Alagözlü (Şimşek) S. Evaluation of hospital manager's for problem solving and to decide skills. A practice at Hacettepe University Hospitals. Hacettepe University Health Sciences Institute Health Institutions Master Thesis, Ankara, 2006. Organizations involve every aspect of our life. In daily life we have relations with most of them because of various causes. Actually, most part of our lives pass in organizations or we are affected from them. In order to understand how organizations act effectively we should know the notion of management and its relation with problem solving. Notion of problem is exists from the beginning of humanity. It should be noted that metamorphosis and development lead new needs and these are parts of life and should be solved for development. Active managers are those who can think flexible, who are aware of the fact that problem means 'opportunity' and who searches these and have the potential to give important decisions.

This research aims at identifying the problem solving skills of Hacettepe University Hospital's managers according to their personal skills, managerial skills and characteristics of the units they are working. In order to reach these goals 135 managers from administrative, medical and nursing staff working in Hacettepe University's Hospitals were observed and a survey consisting carried out. The results were analyzed with SPSS analysis programme.

It was conducted the that there is no meaningful difference between individual characters (age, gender, civil status and so forth) and decision-making skills and decision mechanisms was changed in accordance to the characteristics of their departments (audit field, job description and so forth). However these results is not meaningful statistically and there is a meaningful relation between other administrative skills (motivation, communication and so forth) and decision-making skills.

Key Words: Decision making skills level, problem solving.

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|--|-------|
| ONAY SAYFASI..... | ii |
| TEŞEKKÜR..... | iii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | v |
| İÇİNDEKİLER..... | vi |
| KISALTMALAR..... | ix |
| TABLolar..... | x |
| 1.GİRİŞ..... | 1 |
| 2.GENEL BİLGİLER..... | 3 |
| 2.1.Yönetim Kavramı..... | 3 |
| 2.2.Yönetme ve Yönetici..... | 3 |
| 2.3.Yöneticinin Görev ve Özellikleri..... | 5 |
| 3.Yönetici Özellikleri ve Hastane Yöneticilerinin Niteliklerinin İrdelenmesi..... | 6 |
| 3.1.Başarılı Bir Yöneticide Bulunan Özellikler..... | 6 |
| 3.1.1.Doğuştan Gelen ve Ussal Özellikler..... | 6 |
| 3.1.2.Bilgi Beceri ve Tecrübeye İlişkin Özellikler..... | 6 |
| 3.1.3.Yürütmeye İlişkin Özellikler..... | 8 |
| 3.2.Hastane Yöneticiliği..... | 9 |
| 3.2.1.Hastane Yöneticisinin Değişen Rollerini..... | 10 |
| 3.2.1.1.İş Yöneticisi Rolü..... | 10 |
| 3.2.1.2.Koordinatör Rolü..... | 10 |
| 3.2.1.3.Başkan Rolü..... | 11 |
| 3.2.1.4.Yönetim Ekibi Lideri Rolü..... | 11 |
| 3.2.2.Başarılı Bir Hastane Yöneticisinde Bulunan Özellikler ve Bunların Kazanılma Yolları..... | 12 |
| 4.Problem ve Problem Çözme Süreci..... | 13 |
| 4.1.Problem Nedir..... | 13 |

| | |
|---|----|
| 4.2.Problem Çözme..... | 15 |
| 4.3.Örgütlerde Karşılaşılan Problem Türleri..... | 18 |
| 4.4.Problem Çözme Süreci..... | 22 |
| 4.4.1.Problemin Fark Edilip Tanımlanması..... | 23 |
| 4.4.2.Problemin Analizi..... | 24 |
| 4.4.3.Çözümün Geliştirilmesi..... | 29 |
| 4.4.4.Çözümün Uygulanması..... | 29 |
| 4.4.5.Sonucun Değerlendirilmesi..... | 30 |
| 4.5.Problem Çözme Becerisini Etkileyen Değişkenler..... | 31 |
| 4.5.1.Özgüven..... | 32 |
| 4.5.2.Anne Baba Tutumu..... | 32 |
| 4.5.3.Yaş..... | 33 |
| 4.5.4.Sosyal Öğrenme-Model Alma..... | 33 |
| 4.5.5.Bireysel Farklılıklar..... | 33 |
| 4.5.6.Sosyo-Ekonomik Düzey..... | 35 |
| 4.5.7.Sorumluluk Duygusu..... | 35 |
| 4.5.8.Problemler Hakkında Bilgi Düzeyi..... | 35 |
| 4.5.9.Duyguların Etkisi..... | 36 |
| 4.5.10.Denetim Odağı..... | 36 |
| 4.5.11.Geçmiş Yaşantı ve Deneyimler..... | 36 |
| 4.5.12.Problemlerin Yapısı ve Niteliği..... | 37 |
| 4.5.13.Kültür..... | 38 |
| 5.GEREÇ VE YÖNTEM..... | 39 |
| 5.1.Araştırmanın Amacı..... | 39 |
| 5.2.Problem Cümlesi..... | 39 |
| 5.3.Hipotezler..... | 39 |
| 5.4.Evren Örneklem..... | 40 |
| 5.5.Veri Toplama..... | 41 |
| 5.6.Verilerin Analizi..... | 41 |
| 5.7.Sınırlılıklar..... | 43 |
| 6.BULGULAR VE TARTIŞMA..... | 44 |
| 6.1.Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine göre Karar Verme | |

| | |
|--|----|
| ve Problem Çözme Beceri Düzeylerine ait Bulgular..... | 44 |
| 6.2.Yöneticilerin Çalışmış Oldukları Birimlere Ait Bazı Özellikler ve Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerine Ait Bulgular..... | 48 |
| 6.3.Yöneticilerin Diğer Yönetimsel Becerileri ve Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerine Ait Bulgular..... | 59 |
| 6.4.Yöneticilerin Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerinin Günlük Karar Verme ve Problem Çözme Performanslarını Etkilemesine İlişkin Bulgular..... | 62 |
| 7.SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 65 |
| 7.1.Sonuçlar..... | 65 |
| 7.2.Öneriler..... | 68 |
| 8.KAYNAKLAR..... | 69 |
| 9.ÖZGEÇMİŞ..... | 74 |
| 10.EKLER..... | 75 |
| Ek.1.Araştırmada Kullanılan Anket Formu..... | 75 |
| Ek.2.İzin Yazısı..... | 83 |

KISALTMALAR

SPSS : Statistical Package for The Social Science

KT : Kepner Trego Analizi

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

ÖSYM : Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi

ANOVA : Tek Yönlü Varyans Analizi

TABLOLAR

| Tablo | Sayfa |
|--|-------|
| 4.1. Problem çözüme tanımlarının analizi..... | 17 |
| 4.2. Kepner - trego tekniği..... | 27 |
| 4.3. Çözüm..... | 28 |
| 6.1. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre karar verme ve problem çözüme becerileri..... | 44 |
| 6.2. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre karar verme ve problem çözüme becerileri..... | 45 |
| 6.3. Araştırmaya katılan yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre karar verme ve problem çözüme becerileri..... | 45 |
| 6.4. Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre karar verme ve problem çözüme becerileri..... | 46 |
| 6.5. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre karar verme ve problem çözüme becerileri..... | 47 |
| 6.6. Yöneticilerin denetim alanlarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözüme beceri puan ortalamaları..... | 48 |
| 6.7. Yöneticilerin görev alanlarıyla ilgili iş tanımlarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözüme beceri puan ortalamaları..... | 49 |
| 6.8. Yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanların eğitim durumlarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözüme beceri puan ortalamaları..... | 50 |
| 6.9. Yöneticilerin sorumlu oldukları yönetici sayısına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözüme beceri puan ortalamaları..... | 51 |
| 6.10. Yöneticilerin aldıkları kararlarda aktif veya pasif rol oynamalarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözüme beceri puan ortalamaları..... | 52 |

TABLOLAR

| Tablo | Sayfa |
|--|-------|
| 4.1. Problem çözüme tanımlarının analizi..... | 17 |
| 4.2. Kepner - trego tekniği..... | 27 |
| 4.3. Çözüm..... | 28 |
| 6.1. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre karar verme ve problem çözüme becerileri..... | 44 |
| 6.2. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre karar verme ve problem çözüme becerileri..... | 45 |
| 6.3. Araştırmaya katılan yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre karar verme ve problem çözüme becerileri..... | 45 |
| 6.4. Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre karar verme ve problem çözüme becerileri..... | 46 |
| 6.5. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre karar verme ve problem çözüme becerileri..... | 47 |
| 6.6. Yöneticilerin denetim alanlarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözüme beceri puan ortalamaları..... | 48 |
| 6.7. Yöneticilerin görev alanlarıyla ilgili iş tanımlarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözüme beceri puan ortalamaları..... | 49 |
| 6.8. Yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanların eğitim durumlarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözüme beceri puan ortalamaları..... | 50 |
| 6.9. Yöneticilerin sorumlu oldukları yönetici sayısına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözüme beceri puan ortalamaları..... | 51 |
| 6.10. Yöneticilerin aldıkları kararlarda aktif veya pasif rol oynamalarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözüme beceri puan ortalamaları..... | 52 |

1.GİRİŞ

Örgütler yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Günlük yaşamda, çeşitli nedenlerle, çoğuyla ilişkiler mevcuttur. Gerçektende yaşamımızın büyük bir bölümü örgütlerde geçer ya da onlardan etkileniriz. Zamanımızın çoğunu bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel, ekonomik ya da dinsel bir örgütün üyesi olarak geçiririz. Bu ilişkilerde bazen işgören, bazen öğrenci, kimi zaman da müşteri, hasta ya da vatandaş konumunda bulunuruz. Modernleşmenin temel sonuçlarından birisi insan ihtiyaçlarının artmasıdır. Yeryüzündeki kaynakların kısıtlı olması, artan bu ihtiyaçların rasyonel bir biçimde giderilmesini zorunlu kılar. Bu rasyonellik ise örgütler aracılığıyla sağlanabilir. Hiçbirimizin modern çağda toplumdan uzak yaşamağa gücü yetmez. Örgütlerle tek bir nedenle ortaya çıkarlar: Bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için. Bu nedenle, kar etmek, eğitim ve öğretim sağlamak, dinsel gerekleri yerine getirmek, sağlığı geliştirmek, aya insan yollamak, bir adayın seçilmesini sağlamak ya da yeni bir gökdelen inşa etmek istediğimizde örgütlere başvururuz. (26).

Sağlık hizmetlerinin alınabildiği örgütlerden birisi de hastanelerdir. Günümüzde sağlık hizmetleri, ülke ekonomisinin önemli bir parçasıdır ve büyük bir hizmet sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık hizmetleri kişisel faydanın yanı sıra topluma da sosyal fayda sağlamaktadır. Çünkü kişilerin sağlıklı olmaları, hastalık nedeni ile kaybedilecek süreyi azaltmakta, maliyetin düşmesine ve üretimin artmasına sebep olmaktadır. Sağlık hizmetlerinin kıt kaynaklar kullanılarak hızlı, verimli ve kaliteli bir biçimde üretilebilmesi ise, sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşların modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre yönetilmeleri ile mümkün olabilir. Bu nedenle her şeyden önce, örgütlerin etkili bir biçimde faaliyet göstermelerinin hangi etmenlere dayandığını anlayabilmemiz için yönetim kavramını iyi anlayabilmemiz ve yönetimin çok önemli bir fonksiyonu olan problem çözmeyle ilişkisini ortaya koymamız gerekmektedir.

Örgütlerin geleceği açısından son derece önemli olan problem çözme ve buna bağlı olarak etkin karar verme durumunda olan yöneticinin başarısı, verdikleri kararlardaki yaratıcılıklarını kullanabilme yeteneğine bağlıdır.

Örgütlerde işler her zaman yolunda gitmez, her an çeşitli problemlerle karşılaşılması olağandır. Karşılaşılan problemler karşısında iyi bir yöneticinin karar

verme ve problem çözüme süreci, problemi çözüme süreciyle iç içe geçmiş bir süreçtir. Karar verme ve problem çözüme belli bir problemi çözümlenmek için tasarlanan bir eylemi seçme süreci olarak tarif edilebilir. Bu sebeple her nerede fiili durumla arzu edilen durum arasında bir farklılık varsa problemin varlığından bahsedilebilir.

Problem çözüme beklenen durumla fiili durum arasındaki farka neden olan ne varsa, bunu bulup ortadan kaldırma eylemidir. Ayrıca problemin tekrar meydana gelmemesi için bazı ilave eylemlere gerek duyulabilir. Etkin yönetimin ana karakteristiklerinden biri de problemleri çözüme yeteneğidir. Bir yönetici, yöneticilik faaliyetlerini yerine getirirken gerekli bütün kararları kendisi alamaz. Yöneticinin sorumlu olduğu iş alanında, günlük karar verme ve problem çözüme faaliyetlerinin çoğu işte çalışan astları tarafından alınır. Yöneticilerin bu durumda görevi, astlarını, kendi kararlarını verebilmelerine ve etkin problem çözümenin yollarını öğrenmelerine teşvik etmek veya öğretmektir (23). Etkin Yöneticiler; esnek düşünebilen, problemlerin 'fırsat' olduğunun bilincinde olan ve bunu takip eden, önemli kararları verebilme yetisine sahip kişilerden oluşmaktadır. Etkin olmayan yöneticiler ise; dogmatik, alışılmış programlar hazırlamaktan hoşlanan, potansiyel problem durumlarından kaçınan ve önemli kararları doğru verebilme yetisine sahip olmayan kişilerdir. Kısacası problem çözüme etkin yöneticinin en temel özelliklerindedir (14).

Hastane yöneticiliği de başlı başına diğer örgüt yöneticiliklerinden daha farklı, daha karmaşık bir yöneticiliği, dolayısıyla daha karmaşık problemleri ve karar verme ve problem çözüme gerekliliğini karşımıza çıkarır. Hastane yöneticilerinin almış olduğu kararlar ya da problem çözüme yetenekleri hastanenin örgütsel hedeflerine ulaşmasının yanısıra, hastane hizmetlerini kullanmakta olan hastaların sağlıkları için de son derece önemlidir.

2.GENEL BİLGİLER

2.1.Yönetim Kavramı

Çevreye bakıldığında örgütsel dünya gerçeği görülürken diğer bazı şeyler de gözden kaçırılmamalıdır. Hele Türkiye gibi gelişme sürecinin çalkantıları içinde bulunan ülkelerde toplumsal hareketlilik daha acımasızca etkilerini çevreye yaymaktadır. Üç banka işleri bozuk olduğu için ulusal bir bankaya devredilmiştir. İflasın eşiğinde olan işletmeler devletten medet ummaktadır. Politik yaşamda üç dört yıl önce adından çok söz ettiren siyasal partiler bugün hayatta değildir. Buna karşılık düne kadar hiç adı duyulmamış bir holding, bir parti ya da bir müessese ve spor kulübü dev adımlarla zirveye doğru yürümektedir. Örgütsel tarihler kitabına bir göz atıldığında geçmişin görkemli birçok örgütünün mezar taşlarını okumak mümkündür. Bu incelemeler örgütsel dünyanın karmaşıklıklarını bütün açıklığıyla ortaya çıkarmaktadır. Bazı örgütler gerilerken, diğerlerinin büyümeleri nasıl açıklanabilir. Aynı yıl aynı konuda işe başlayan iki kuruluştan birisi devleşirken, çevreye uyamayan diğerinin başarısızlığının altında yatan etmen nedir. Bütün bu soruların cevabı şurada yatmaktadır: Her örgüt karar yöntemlerine, faaliyetler arası eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara ihtiyaç duyar. Bu ise kısaca yönetime gerek duyulması anlamına gelmektedir. Modern insanın amaçları ve özlemleri işbirliğine yönelik çabalarla örgütsel yaşamı gerekli kılıyorsa: Bu, örgütsel yaşamında gerektiği biçimde düzenlenmesi demektir. Yönetim, insan, makine ve para gibi örgütlenmemiş çabaları davet eder. Bir örgütün var olabilmesi yönetimin var olmasını gerektirir. Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü bir yapı, yönetimse bu yapı içindeki bir işlevdir. Örgüt bir anatomi ise, yönetim bir fizyolojidir. Bunlardan biri olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Örgüt durağan ve kararlı bir kalıp, yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlevdir (26).

2.2.Yönetme ve Yönetici

Yönetme, örgütün amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilme veya çalıştırmadır. Yönetimde en güç ve fakat en önemli iş yönetme işidir. İnsanlar ne

zaman ve nasıl çalıştırılırlar sorunu önemli bir sorundur. İnsanları verimli çalıştırabilmek için türlü usullerden yararlanılır. Örneğin ödül verme veya cezalandırma gibi motivasyon yöntemleri vardır. Bunlardan ustaca yararlanmak gerekir, gelişigüzel yapılacak uygulamalar ters sonuçlar verebilir. Uygulanacak yöntem insandan insana dahi değişebilir. Herkesin durumuna ve kişiliğine uygun ödül ve ceza usulleri uygulanır. Gerçekten de insanlar anlaşılabilir güç olan yaratıklardır. Uygarlığın çok ileri olduğu çağımızda, henüz insanların neler düşündüğünü ve aklından neler geçirdiğini bilmemize yarayacak bir makine bulunamamıştır. Bu güçlüğe rağmen, yönetici çalıştığı kuruluşta, personelini olanaklar elverdiği ölçüde anlamak ve anlamaya çalışmak zorundadır. Bunda başarı sağladığı oranda, iş verimi ve yöneticinin başarısı artacaktır (51).

Yönetme, emretmek, kumanda etmek, karar verme ve problem çözmek ve uygulamak anlamına gelir. Bir kuruluşun yönetilmesi, önderliği gerektirir. Önderlik, toplu biçimde yapılan çalışmalarda, insanları aynı amaç doğrultusunda harekete geçiren niteliklerin tümüne denir (51).

Yönetici, planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol, iletişim ve karar verme ve problem çözme gibi fonksiyonları yerine getiren kişidir. Yöneticiler daha çok mevcut kuralları uygulayan kişiler olmasına karşın, liderler kuralları değiştiren ve yeni kurallar koyan kişilerdir. Bu anlamda liderlik stratejik yöneticiliğe daha yakın bir kavram olmaktadır. Yöneticilik her yönetsel kademe için söz konusu iken liderlik, üst yönetim kademelerinde daha çok ihtiyaç duyulan bir özelliktir. Fakat her yönetim kademesinde de informal liderlere rastlamak mümkündür. Bir lider, izleyenlerinin normal rol ve makamlarının gerektirdiği çabanın üzerinde çaba göstermesini sağlayan kişidir. Fakat bu çabalar zorlamayla değil gönüllü bir fedakarlığa dayalı olmalıdır. Burada lideri yöneticiden ayıran nokta, izleyenler üzerindeki etkinin mutlaka yasal yetkiye dayanıyor olmamasıdır. Örneğin Atatürk bütün rütbe ve sıfatlarından istifa etmiş olduğu halde Milli Mücadeleye başlamış bir liderdir (1).

Bazı yöneticiler aynı zamanda lider pozisyonunda olabilirler ama bu her yönetici için geçerli değildir. Yöneticiler daha çok mevcut örgütsel düzenin korunması ve sürdürülmesinden yanadırlar. Yaratıcılık ise hem yöneticilerin hem de liderlerin çok önemli bir özelliğidir.

2.3.Yöneticinin Görev ve Özellikleri

İyi bir yönetici emrinde çalışanları yönetmek için iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Onlara ilgili oldukları konularda bilgi verilmesi ve görüşlerinin alınması yöneticinin gücünü artırır. Memurlar yöneticiden gelen emirlerle yönetilirler. Ancak yönetici sürekli olarak emretmez. Personelini kendi kendine çalışmaya bırakması ve diğer temel görevleri ile uğraşacak zaman bulması gerekir. Yönetici hiyerarşik kademede yükseldiği oranda, daha az emir veren kimsedir. Bu, emir ve kumandanın küçümsenmesi anlamına gelmez. Tersine olarak, teknik, ekonomik, beşeri araçlar ve sorumluluk yönünden daha geniş bir yüzeye ve bölgeye kumanda etmesi anlamına gelir. Hiyerarşinin alt kademelerinde bulunan yöneticiler üst kademelerde bulunanlara göre daha çok emir verirler. Üst kademede bulunanlar genel emirler veya genelgeler gönderirler (51).

Yönetici, özellikle aşağıdaki üç niteliğe sahip olmalıdır;

- Hazır olmasını bilmelidir,
- Personelini anlamasını bilmelidir;
- Görüşlerini personeline açıklamalıdır.

Profesyonel yöneticide ise şu özelliklerin olması gerekir; (49).

- Tarafsız olmak,
- Adil olmak,
- İkna yeteneğine sahip olması,
- İletişim ve insan ilişkilerinde iyi olmak,
- Doğru ve yerinde kararlar almak,
- Risk alabilmek
- Sorun çözme yeteneğine sahip olması,
- İnsiyatif sahibi olmak,
- Kendini geliştirmek ve yeniliklere açık olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,

3.Yönetici Özellikleri Ve Hastane Yöneticilerinin Niteliklerinin İrdelenmesi

3.1.Başarılı Bir Yöneticide Bulunan Özellikler

Başarılı bir yöneticide bulunan özelliklerin genel bir kapsamı, doğuştan gelen ve ussal özellikler, bilgi ve tecrübeye ilişkin özellikler ve yürütmeye ilişkin özellikler başlıkları altında ele alınmıştır. Bu ayırma göre başarılı yönetici özellikleri aşağıdaki şekilde incelenebilir.

3.1.1.Doğuştan Gelen ve Ussal Özellikler

Yöneticilerin başarılı olmalarında doğuştan gelen ve ussal çeşitli özelliklerin önemli rolleri vardır. Başarılı yöneticilerin doğuştan gelen ve ussal özellikleri şunlardır; zekâ, kuvvetli hafıza, olumlu tavır, kişilik (karakter), sabır, samimiyet ve dürüstlük (53).

Başarılı bir yöneticinin fikir canlılığı vardır. Kuvvetli irade sahibidir, fikrini açıkça ifade eder ve sağlıklı bir ruh yapısı vardır. Yüksek çalışma ve başarı arzusu ile mücadele ruhu taşımaktadır. Olumsuzluklar karşısında hoşgörülü ve soğukkanlı davranmasını bilir, kendisini sürekli olarak eleştiri altında bulundurur. Olumsuzlukları sakinlikle karşılayarak çözmeye çalışır. Hayali geniştir, dışa katkı verir ve daima kendini geliştirir. Ekibinin bir parçası olurken, kendi bağımsız kişiliğini de korur. Üstlerini, önce bir insan, sonra bir yönetici olarak ele alır. Uyuma, benimseme ve kendini yerme arasındaki farklılığı sürekli olarak hatırlar (1).

Başarılı yönetici; sayılan özelliklerin yanında; grup içi dayanışmayı yüksek tutarak verimlilik düzeyini etkiler ve işi şansa bırakmaz, iddialı bir durum karşısında kişisel başarı duygusu elde etmek ister. Kendisini tatmin için iyi iş başarmayı arzular (16).

3.1.2. Bilgi Beceri ve Tecrübeye İlişkin Özellikler

Yöneticilerin, yaradılış dışında öğretim, eğitim ve çeşitli uygulamalı çalışmalar yolu ile sahip olacakları nitelikler ve özellikler vardır. Bunlar bir bakıma doğuştan gelen ve ussal değerlere sahip kişilerin başarılı birer yönetici haline gelmelerinde kendilerinden vazgeçilmesi mümkün olmayan temel özelliklerdir (1).

Başarılı yönetici, çok geniş bilgiye sahiptir. Yönetim tekniklerini bilir ve uygular. İyi yönetici olmanın şartlarını bilir, işletmecilik ve yöneticilik bilgilerine sahiptir. Zor işleri cazip hale getirerek insanları çalıştırmasını bilir (30).

Yukarıda sayılan özelliklerin yanında; hızlı teknolojik gelişmeler yöneticiyi yetersiz hale getirdiğinden; başarılı yönetici sürekli kendini yeniler (6).

Yöneticilerin başarılı olabilmesi için belirli becerilere de sahip olmaları gerekmektedir. Etkili yönetici olabilmek için aşağıdaki yönetsel beceriler söz konusudur (1).

Teknik Beceri

Etkinliğin ilk koşullarından birisi teknik bilgi olduğundan yönetici kuvvetli bir teknik bilgi ve beceriye sahiptir. İşin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması, teknik beceriyi oluşturur. Yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eder. Her yönetici, muhasebe, mühendislik, pazarlama v.b. belirli dalda uzmanlık bilgisine sahiptir. İlk kademe gözetmenlerin etkinliği için çok önemlidir. Örgütün üst kademelerinde ise bu becerinin önemi azalacaktır.

Haberleşme Becerisi

Belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine haberleşme becerisi denilir. Örgütün her seviyesi için önemlidir.

İnsan İlişkileri Becerisi

Diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir. Her düzey yönetim için gerekli olmakla birlikte, alt düzeyde daha da çok önem kazanır.

Analitik Beceri

Sorunların çözümünde, iş imkanlarının değerlendirilmesinde mantıki ve ilmi yaklaşım ve teknikler kullanabilme becerisine denilir, örgütün üst kademelerinde önemi artar, çünkü o kademelerde karmaşıklıklar ve belirsizlikler de artar.

Karar verme Becerisi

Çeşitli seçeneklerden birisini seçmeye karar verme denilir. Yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler için temel niteliklerdir. Her yönetici için etkili ve isabetli karar gereklidir. Karar verme ve problem çözme üst kademelerde önem kazanır, alt kademeler alınan kararları uygular.

Kavramsal Beceri

Yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir. Birleştirme ve bütünleştirmeyi kapsadığından, örgütü; içinde bulunduğu çevreye uyarlama açısından üst yönetimde önem kazanır.

Bu becerilerden bir veya birkaçına yönelmek yeterli değildir. Bunların, kullanılan basamağa göre belirli oranlarda bir bileşiminin gerekliliği kesinlikle şarttır (16).

3.1.3. Yürütmeye İlişkin Özellikler

Doğuştan gelen ve ussal niteliklere, bilgi beceri ve tecrübeye ilişkin becerilere sahip olan bir yöneticinin, işlemlerini uygulaması ile ilgili olarak ayrıca sahip olması gereken özellikleri ve nitelikleri bulunmaktadır.

Başarılı yönetici; önderlik niteliğine sahiptir. Destekleyici ve yönlendirici politik önderliği üstlenir, önderlik kabiliyetinde gelişme gösterir. Problem çözer ve çatışmaları iyi yönetir. Temsil ettiği grubun görüşlerini bilir ve bunları anlamlandırır. Örgütü başarı ile temsil eder. Örgüt ve birey amaçlarını birleştirir, örgütteki informal grupları çalıştırır. Astlarını öğütler ve objektif olarak değerlendirir. İnsiyatifini, yetki ve kuvvetini dengeli kullanır. Görev uygulamasında astları arasında uyum ve işbirliği sağlar. Astlarını kararlarına iştirak ettirir ve astlarının faaliyetlerinin uyumlaştırılmasına dikkat eder, kabiliyet ve maharetlerinden tamamı ile yararlanır, dinamik olur (7).

Başarılı bir yönetici, başında bulunduğu grubun gayesi olmayı zevkli hale getiren şeyleri yapar. Grup üyelerinden ne beklediğini kendilerine bildirir ve başarılarının sürekli geliştirilmesine yardım eder. Grup içinde bilgi alış verişini kolaylaştırır. Gerçekçi amaçlar tespit eder. İşyeri ile ilişkilerini düzenli sürdürür.

Yönetim fonksiyonlarını en iyi biçimde uygular. Personelini dinler ve geleceğe ait düşüncelerini onlara açıklar. Alt kademe personele teşebbüs ruhu aşılar. Herkesi kabiliyetlerine uygun işlerde çalıştırır. Az, fakat isabetli ve geleceğe yönelik temel kararlar verir. Kişiler arası ilişkilerde his ve duyguların etkisini ayarlar. Değişime ayak uydurur, iç ve dış baskı gruplarını organizasyon ve kendi amaçları ile uyumlaştırır ve dengeler.

İyi bir yönetici etkin olabilmek için üstler kadar meslektaşlarına da önem verir. Yetki devreder, otoritesini kullanır, çünkü bu konudaki anlayışı kendi başarısı için son derece önemlidir. Astlarının faaliyetlerini belirli amaçlara yöneltip koordine eder. Aksi halde kendisi ne kadar çok çalışırsa çalışsın etkin olamaz (17).

3.2. Hastane Yöneticiliği

Hastanelerde yönetim hizmetlerinin yerine getirilmesine hastane yöneticiliği denilir. Hastane yöneticiliği yönetimin bir çeşididir. Sağlık yönetiminin bir alt sistemidir. Hastanelerin işletilmesinde para, zaman, yer, malzeme ve insangücünün bilinçli, hünerli ve verimli olarak kullanılarak optimum sağlık hizmetlerinin üretilmesi fonksiyonun icra edilmişidir. Hastane yöneticisi, hastane hizmetlerinin baş yöneticisi ve yüksek sevk idare kademesinin yetkili temsilcisi, kendi zaman ve enerjisinden başka kaynakların kullanılmasından sorumlu olan kişidir (27).

Hastane yöneticisi, hastane hizmetlerinden doğrudan sorumlu yönetim otoritesidir. Bütün hastane aktivitelerini bilen, yönetim yeterliklerine sahip, etkin koordinasyon ve liderliği kullanan etkili bir orkestra şefidir (1).

Hastane yönetimi ve hastane yöneticilerinin özellikleri, hastane örgütlerinin çalışmasının diğer işletmelerden farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Hastane yöneticiliğinin en önde gelen özelliklerinden birisi; bu mesleğin mesleki eğitim görmüş, yani hastane yöneticiliği öğretimi ve eğitimi almış hastane yöneticileri ile, yönetim konusunda fazla eğitim almamış hekimlerce ortaklaşa yürütülüyor olmasıdır. Hastane yöneticilerinin eğitimi, öğretimi ve yetiştirilmesi diğer yöneticilere göre daha fazla özen gerektirmektedir. Sağlık hizmetlerinin başarısı bilimsel yönlendirmeyi uygulayacak yöneticilerin varlığına bağlıdır (1).

3.2.1.Hastane Yöneticisinin Değişen Roller

Hastane yöneticilerinin amaçlarını gerçekleştirmek için farklı rol modelleri söz konusudur. Ancak tüm hastaneler için geçerli en iyi bir rol yoktur. Roller çeşitli unsurların etkisi altındadır. Değişik durumlarda değişik roller söz konusudur. Hastane yöneticilerinin rolleri dört şekilde ele alınmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (1).

3.2.1.1. İş Yöneticisi Rolü

İş yöneticisi rolünün geçerli olduğu 1920, 1930 ve 1940'larda yöneticinin genel adı hastane müdürüydü. Yönetici, dış ilişkilerden, artan ve kontrol edilen fonlardan ve hastanenin amaçlarını belirlemekten sorumlu olan yönetim kurulunun yönetimi altındaydı. Bu tip bir rol, bugün bile kurumlarda yaygındır. Bazı büyük hastanelerde yönetim kurulunun daha fazla denetçi rolü oynadığı durumlarda yöneticiler iş yöneticisi olarak faaliyette bulunur. Tıp Fakültesi yönetimi ve fakültenin aynı zamanda yönetim kurulu olarak fonksiyonda bulunduğu bazı üniversite hastanelerinde yöneticinin rolü iş yöneticisi şeklinde olabilir (43).

3.2.1.2. Koordinatör Rolü

1950 ve 1960'larda örgüt ve çevre faktörleri değişmiştir. Hastane hizmetleri ve toplumla olan ilişkiler daha karmaşık hale gelmiştir. Doktorların özerkliği, artan uzmanlaşma ve akreditasyon için yapılan şiddetli baskılar nedeniyle azalmıştır. Fon artırımındaki bağımlılığın azalması ve akreditasyon komitesi gibi artan dış baskılar, yönetim kurulunun kontrolünde azalma meydana getirmiştir. Artan uzmanlaşma, yetenekli personel sayısının az olması ve toplu sözleşmenin gelişimi ya da tehdidi nedeniyle çalışanlarla ilişkileri daha kritik hale gelmiştir. Yönetici, personel, tıbbi personel, yönetim kurulu ve dışarıdaki diğer örgütler için ihtiyaç duyulan bir koordinatör haline gelmiştir. Koordinatör tipi yönetici, bilgi sistemleri geliştğinde ve akreditasyon komitesi, sigorta şirketleri gibi dış güçlerle uzlaşan ya da haberleşen kişi olarak hizmet ettiğinde etkinlik kazanır (1). Sağlık bakım hizmetlerini ve ayrıca eğitim ve araştırma faaliyetlerini sağlar, toplum sağlığı programlarına katılım amaçlarını gerçekleştirmek için hastanenin tüm faaliyetlerini yönetir, yönlendir ve koordine eder.

3.2.1.3. Başkan Rolü

Koordinatör rolünde tanımlanan eğilimler 60'lı ve 70'li yılların sonuna kadar devam etmiş ve hastane yöneticileri için özel bir işletmenin başkanının rolüne daha benzer olan başkan rolünü teşvik etmiştir.

Başkan, hastanenin hizmet ettiği toplumun sağlığını koruma ve sürdürme yönünde hastaneyi yönlendirmekten sorumludur. Başkanın sorumlulukları, çok yüksek düzeyde mesleki girdiye sahip, emek yoğun ve aşırı sermaye yatırımı gerektiren bir işletmenin başkanının sorumlulukları ile karşılaştırılabilir.

Başkanın sorumlulukları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Amaçları ve planları belirlemek,
2. Planlara ve önceliklere göre kaynakların ayırımı ve öncelikleri belirlemek,
3. İşletmenin değerler sistemini belirleyen politikaları formüle etmek,
4. Temel örgüt yapısını tespit etmek,
5. Kendinden sonra gelecek yöneticileri yetiştirmek,
6. Özellikle hükümet ile dış ilişkileri sağlamak,
7. Yönetim kurulu yöneticileri ile ilişki kurmak,
8. Kontrol standartları saptamak ve başarının denetimini sağlamak.

Başkan tipinde, yönetim kurulunun hastanelerdeki etkisi azalmakta ve ana fonksiyon olarak hastanenin çevresinden destek ve kaynak sağlama ön plana çıkmaktadır (1).

3.2.1.4. Yönetim Ekibi Lideri Rolü

Yönetim ekibi lideri rolü, hasta bakım düzeyinde daha etkili bir ekip yaklaşımı geliştirmek için üst yönetim düzeyinde bir ekibin geliştirilmesi gerektiğini varsayar. Yöneticiler, yönetim ekibinde fikir birliğini sağlarlar ve karar almayı koordine ederler. Bu tip rolde yönetici, bilgiyi paylaşarak, amaç ve problemleri belirlemede yönetim ekibi ile birlikte çalışarak ve ekibin karar almasını ya da kararları kimin alması gerektiğini belirlemesini sağlayarak örgütün tüm düzeylerini yönetime katar. Otoriter tekniklerden çok amaçlara göre yönetim ve diğer teknikleri kullanır. Amaç, tıbbi yönetici yoluyla otorite hattına güvenmek yerine katılımcı uygulamalar yoluyla tıbbi personeli ana yönetime ve yönetim kararlarına ortak etmektir.

Roller değişmektedir ve gelecekte de değişmeleri muhtemeldir. Yönetici ve yönetim kurulu üyeleri; değişimden korkma ve statükoyu daha fazla formal otorite ile güçlendirmeye çalışmak yerine, değişen çevre ve örgütle ilgili amaçları karşılayacak alternatif rol modellerini geliştirmelidir. Yönetim ekibi lideri rolü, hastane için gelecekteki en uygun rol modeli olabilir. Ancak bu rolün gelişmesinin zaman alabileceği göz önünde tutulmalıdır. Ancak koordinatör rolünden ya da başkanlık rolünden yönetim ekibi lideri rolüne tedricen geçilmelidir (42).

3.2.2 Başarılı Bir Hastane Yöneticisinde Bulunan Özellikler ve Bunların Kazanılma Yolları

Başarılı bir yöneticide bulunan özellikler gibi, başarılı bir hastane yöneticisinde de belirli özelliklerin bulunması gereklidir. Gerekli bu özellikler ve bu özelliklerin kazanılma yolları aşağıda açıklanmıştır.

Hastane yöneticisi; genel bir yöneticide bulunan özelliklerin yanında, hastane işletmeciliğinin özelliklerinden doğan bazı niteliklere de sahip olmalıdır. Hastane yöneticisinin farklı nitelikleri, hastane sisteminin diğer sistemlerden farklı olmasından doğmaktadır. Bu farklılıklar en belirgin olarak teknoloji alt sisteminde görülür. Hastane içinde çok gelişmiş bir teknolojiye sahip, medikal ve paramedikal gruba söz geçirebilecek bir yöneticinin farklı özelliklere sahip olup pek çok konuda donanımlı olması gerekmektedir (40).

Hastanelerde üretimin verimliliği yöneticinin verimliliği ile birlikte gitmekte olup, hastane yöneticisi ilk adımı atan kişidir. Hastane yöneticisi hem üst kademeyi hem de hekimleri ikna edebilecek güçte ve ehliyetinde olmalıdır (36).

Olağanüstü durumlarda ve panik hallerinde soğukkanlı olmalıdır. Adil, saygı duyulan, işinden memnun ve ilerlemek için belirli sınırları zorlayabilen, mekanik bir akla sahip, çevresi ile birlikte uyumlu çalışabilen bir yapıda olmalıdır (20).

4. Problem Ve Problem Çözme Süreci

4.1. Problem Nedir

İnsanoğlu, yeryüzünde var olduğu ilk andan itibaren çok çeşitli problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Beslenme, barınma, ısınma, örtünme, en önemlisi de hayatta kalabilmek için problemlerini çözmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Hayat, her anı çözülmesi gereken bir problem olan, geliştirici bir süreçtir. Bazı problemlere farkında olmadan çözüm üretilse de, bazıları için oldukça fazla zaman ve emek harcanır. Hatta bazı durumları problem olarak görmediğimiz ve farkına varmadığımız da bir gerçektir. Günümüz insanı ilkel insandan daha fazla sayıda ve çok farklı türde problemle uğraşmak durumundadır. Her türlü problemin aynı şekilde çözülmesi mümkün olmadığından farklı yollar keşfetmek, çeşitli beceriler geliştirmek zorundadır. Problem kavramı, içinde bulunduğu durum ve algılayan kişiye göre değişse de problemin genel olarak bir tanımını yapmak mümkündür.

Bu kavram ister "giyeceğimiz elbiseyi seçmek" gibi basit günlük bir karar durumu, isterse "bir bilim adamının teoremlerdeki çelişkiyi çözmeye çalışması" kadar karmaşık olsun kişiye engel ve duygusal zorluk yaratmaktadır.

Problem denilince genelde "bir şeylerin aksaması ve rahatsızlık yaratması" anlaşılır (58). Günlük konuşmalarda problemden söz edildiğinde, problem sözcüğünün herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığı varsayılır. Oysa "problem" sözcüğü ile anlatılmak istenen çoğu zaman açıkça belli değildir (38). Bilim adamına göre problem önceden öğrenilmiş teorem ya da kurallar yardımıyla çözümü istenen bir soru iken, aslında cevabı mevcut bilgi birikimiyle bulunamayan, ancak araştırma ve incelemelerle cevaplanabilecek bir sorudur (12).

Yavuzer (56) problemi, bir kimsenin hedefe ulaşmada topladığı mevcut güçlerinin karşısındaki engellenme ve bu engellenme sonucu yaşanan çatışma durumu olarak tanımlamaktadır. Yavuzer'in tanımı bireysel ve öznel problemler için yapılmış bir tanımdır. Problem durumu bir olağan dışılığı, statik dengenin bozulmasını kısaca krizi tanımlamaktadır.

Tüm bu problem tanımlarında problemin "kişiyi amacından uzaklaştıran ve engelleyen" tarafı ağırlıkla vurgulanmıştır. Problemlerin insanları daha yaratıcı, üretken ve kendine güvenli yaptığı da unutulmamalıdır. Bu, kişinin problemi nasıl

algıladığı ile yakından ilişkilidir. Çince'de kriz kelimesi iki kelimeden oluşmaktadır: Wei ve ji, tehlike ve olanak, kriz ya da problem, kişinin yaşamı için bir tehdit oluşturabileceği gibi, kişiye kendini geliştirme ve bunu gerçekleştirme olanağı sağlayabilir (5).

"Bir problem nasıl ortaya çıkar?" sorusu etrafında düşünöldüğünde kişisel algılama faktörlerinin etkili olduğunu görebiliriz. Problemin var olması her zaman onun problem olarak algılanacağını göstermez. Çoğu kez problemden önce bir şeylerin doğru gitmediği duygusu ya da bir şeyin yanlış olmasından, istenmesinden ve gerekmesinden duyulan rahatsızlık ortaya çıkar (55).

Shibata'ya göre herhangi bir problem, kişinin amaçları tarafından belirlenir. Örneğin paralarının daha fazla olmasını isteyenler için paralarının az olması bir problemdir. Parası az olsa bile eğer bir kişi daha fazla parasının olmasını istemiyorsa, parasının az olması bu kişi için bir problem olarak görülmez (38).

Problem, bilinen ya da belirsiz unsurları içeren bir durum sonucu meydana gelir. Bu unsurların tamamıyla bilinmez oluşu, bireyin mevcut problemlere karşı duyarlılığını engeller. Öte yandan alışkanlıklar, durumun gerektirdiği hususları alışagelmış veya önceden kazanılmış davranışlarla karşılamak gibi bir sonuca götürür. Problem, duygu, anlayış, eylem problemi ya da bunlardan ikisinin ya da üçünün iç içe girdiği bir problem olabilir (13). Bu açıklamalardan bireysel ve özgün problemlerde kişinin kendi algılamalarının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Kişisel algılamalar aynı zamanda kişiler arası problemlerde de önemini korumaktadır.

Kişiler arası problemler, etkileşimde bulunan taraflardan en az birinin mevcut etkileşim biçimi ile ideal etkileşim arasındaki farkı algıladığı, bu fark yüzünden gerginlik hissettiği, gerginliği ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunduğu, ancak girişimlerinin engellendiği bir durum olarak tanımlanabilir. Yalnız kişiler arası değil, tüm problemlerin oluşum nedenleri şu şekilde sıralanabilir (13,38): Kaynak kıtlığı, karşılanamayan psikolojik gereksinimler, değerlerin farklılığı, ekonomik, sosyal, bedensel gelişme ile ilgili ihtiyaçlar.

Sonuç olarak problem kavramının "varolan dengenin bozulması", "birey/grup için çözölmese gereken bir zorluğu" içerdđi, bazen "zihni potansiyelimizi, yaratıcılığımızı, azmimizi" ortaya çıkarmak için bir fırsat olduğu ve kişiden kişiye farklı algılanabildiği söylenebilir. Değişim ya da gelişmenin yeni ihtiyaçlar

doğurduğu bunun da yaşamın bir parçası olduğu ve gelişim adına problemlerin çözülmesi gerektiği de bilinmelidir .

4.2. Problem Çözme

Problem çözüme, her aşamasında farklı yetenek ve beceriler gerektirdiğinden, en yüksek düzeydeki zihinsel süreçlerden biridir. İnsanlığın gelişimi ve refahı bu becerinin geliştirilmesine bağlıdır. Fakat her şeyden önce kişinin bireysel problem çözme becerilerinin geliştirilmesi gereklidir. Çünkü insan, çevresi ve sorunlarıyla kendi gücü çerçevesinde uğraşmak durumundadır. Çevresine uyum yaparken çok kere yeni yollar bulmak zorundadır (25).

Problem çözme becerisi öğrenilmesi ve geliştirilmesi gereken bir süreç olsa da günlük hayatta bir çok problemle karşı karşıya kalan insan, öznel problemlerine kendine özgü çözüm yolları geliştirir. Öğrenme ve problem çözme gücü sayesinde, bir ihtiyacı karşılamada eski davranış biçimleri işe yaramayınca yenisini geliştirme imkanına sahiptir. Bunu yaparken, geçmişte edindiği deneyimlerini işe koşabilir, onları yeni durumlara uyarlayabilir, ya da onların yeni bir sentezini yapabilir ve sorunlara yeni çözümler getirebilir. Bu çözümlerin geliştirildiği problem çözme süreci, bilinen veya tanımlanmış bir güçlüğü görmek, güçlük hakkında gerçekleri değerlendirmek, gereken bilgiyi toplamak, alternatif çözüm önermek, bu çözüm yollarının uygunluğunu test etmek, ilgisi olmayan bilgiyi yok etmek ve çözüm yollarının en uygununu seçmek gibi bir çok temel düşünce sürecini gerektirmektedir (8,32). Ayrıca yeni bir problemin nasıl çözüleceğini belirlemek, çabaları değerlendirmeye, yeni fikirler üretmeye ve yeni stratejiler geliştirmeye iten entellektüel bir süreçtir. Bu süreç, şartlara uyarak veya engelleri azaltarak gerginlikten kurtulmanın ve organizmayı iç dengeye kavuşturmanın yollarını arar. Problem çözme bilimsel yöntem, karar verme ve problem çözme, sorgulama ve yaratıcı düşünme gibi terimleri de içermektedir (9,13,18,50).

Buraya kadar olan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi zihinsel süreçler açısından problem çözümü, düşünmenin oldukça özel bir parçası gibi görünebilir. "Bir durumla başa çıkma", "bir engeli yenme", "istenilen etkiyi oluşturma", "bir şeyin oluşmasını gerçekleştirme", biçiminde değiştirilirse, problemler alışılmamış da olsa, günlük yaşamdaki düşünme etkinliğinden pek de farklı değildir. Fakat, problem

çözme hiçbir şekilde düşünmenin tümü olamaz. Problem çözme süreçleri diğer düşünme süreçlerinden temelde farklı olmamakla birlikte bu süreçleri sergilemek için uygun bir yoldur.

Problem çözme bireysel olduğu kadar sosyalleşmeyi de gerektiren bir faaliyettir. Problemi çözebilmek için uzman kişilere ya da çevremizdeki bir kişiye başvurma gereksinimi sosyalleşmeyi doğurur. Başvurulan kişi yeni bir problem tanımını veya alternatif çözüm yolları üretebilir. Bu noktada problem bireysel değil iki kişiye ait olan bir forma dönüşebilir. Rus psikolog Lev Vygotsky'e göre problem çözme, günlük aktiviteler bağlamındaki sosyal etkileşimlerde öğrenilen sosyal bir yetenektir (50).

Problem çözme de o anda bilinenlerle bilinmesi gerekenler arasında bir farklılık bulunmaktadır. Ayrıca, mevcut bilgiden problemin çözümüne giden açıkça tarif edilmiş veya sık sık tekrar edilmiş işlemlerin bulunmaması gerekir (4). Problemin çözümüne giden yol bulunduğu anda, problem o an çözülmeye başlamış demektir. Fakat bazı insanlar, sorunları olduğunda fazla düşünmeden, alışık oldukları aynı etkisiz yollara başvurarak hayal kırıklığına uğrarlar. Bir çok insan zihinsel blokları nedeniyle alternatif yolları düşünemezler. Problem çözmeyi etkisizleştiren en önemli faktörlerden biri de bu zihinsel bloklardır. Zihinsel blok, özel tipteki problemleri benzer ve alışılmış yöntemlerle çözmeye eğilimlidir. Geçmişteki çözümler başarılı olduysa bunları kullanmak mantıklı gelir. Fakat bu yaklaşım daha etkin yaklaşımları görmeyi engellediği zaman bazı zorluklar yaşanır. Zihinsel bloklardan kurtulmanın en iyi yolu yaratıcı olmaktır. Çünkü yaratıcılık, problemlere yeni ve alışılmadık dışında çözümler üretme yeteneğidir. Yaratıcı beyinler, deneyim kalıpları arar ve bunları bir araya getirmenin yeni yollarını bulmaya çalışır (9,39).

Bazı kimseler kendilerini başlangıçta sorun çözebilecek yetenekte görmedikleri için, problem çözmeye hazır olmayabilirler. Bu nedenle, problem çözme, öğrenilmesi ve sürekli olarak geliştirilmesi gereken bir beceridir. Zaman, çaba, enerji ve alıştırma isteyen bir işittir. Çok yönlü olması bakımından yaratıcı düşünce ile aynı anda zekâyı, duyguları, iradeyi ve eylemi kendinde birleştirir (13).

Buraya kadar verilen tanımlardaki ortak unsurlar gözden geçirildiğinde şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır:

Tablo 4.1. Problem çözüme tanımlarının analizi (45)

| Bilişsel unsurlar | Duygusal unsurlar | Sosyal unsurlar |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Kişinin özgün çözüm yolları geliştirmesi - Temel düşünce süreçlerinin kullanılması - Güçlüğün tanımlanması - Güçlüğü oluşturan / çözümü engelleyebilecek gerçeklerin ortaya konulması - İlgisiz bilgileri durumdan çıkarmak - Uygun çözüm yolunun hangisi olduğuna karar verme ve problem çözmek - Uygun yanıtları geliştirme - Sürekli geliştirilmesi gereken yetenek - Yeni yollar denemek - Geçmiş deneyimlerden çıkarımlarda bulunmak | <ul style="list-style-type: none"> - Hedefe ulaşmayı engelleme - Çatışma ortaya çıkarma - Çözüme kadar sabır gösterebilmek - İç kaynakları araştırma - Engelleri azaltarak gerginliği azaltma - İç dengeye kavuşma - Yeni yollar deneyebilmek için risk alabilmek - İrade gereksinimi | <ul style="list-style-type: none"> - Bireysel olarak sorunla başa çıkma - Başkalarının çözüm yollarından örnek alma - Dış kaynakların neler olduğunu araştırma - Yeni yeteneklerin ortaya çıkması |

Bu tablo aracılığıyla çeşitli uzmanların yukarıdaki verilen tanımları incelendiğinde problem çözümenin üç ayrı boyutu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi bilişsel boyuttur. Problemin birey tarafından anlaşılması, esas problemin ortaya konulması, gereksiz bilgilerin atılması, problemin unsurları üzerinde analiz yapılması, çözüm yolları üretilmesi, çözümler sırasında hangi engellerin olabileceğini düşünüp mümkün tüm olasılıkları gözden geçirme, bilinen yolları veya yeni çözüm yollarını deneme ve en uygun çözüme mantık aracılığıyla karar verme ve problem çözüme gibi işlemler sırasıyla gerçekleştirilir. Bu süreç her

denendiğinde fizyolojik anlamda da yeni sinir yolları olduğundan, düşünme becerisinin gelişmesine neden olmakta ve diğer yönüyle de her defasında daha ustaca ürünler ortaya çıkarabilmektedir (45).

Problem çözmenin duygusal yönüne baktığımızda ise, problemle karşılaşan bireyin hedefe yöneldiğinde bir engelle karşılaşması organizma için bir gerginlik yaratmaktadır. Bu gerginliğin aşılabilmesi için kişinin çözüm anına kadar azimle çalışması ve gerginliğe dayanabilmesi gerekir. Problem için her bir çözümü denemek, engellerin neler olabileceğini düşünmek işin bilişsel yönü olsa da kişinin sabırla bu süreci yaşayabilmesi gerekmektedir. Bunun tersi durumlarda depresif özellikler göstermek, çözüm aramayı bırakmak, en kısa zamanda çözüme gitmek için acele etmek gibi olumsuz duygulara direnç de gösterebilmelidir. Çözüme ulaşıldığında organizmanın aldığı doyum iç dengenin tekrar sağlanmasına neden olmaktadır (45).

Sosyal yönden problem çözmeye bakan tanımlar, "problemin bireysel ve öznel" olduğunu ifade etmektedir. Bilinen bazı çözüm yollarını ararken başka kişilerin neler yaptığına bakmak ve daha önceki çözümleri aramak işin sosyal boyutudur. Uzman görüşü almak veya yazılı kaynaklara başvurmak gerektiğinde problem çözümü bireysel değil sosyal bir eylemdir. Bunun yanı sıra problemi başarıyla çözen kişiler, toplum içinde yeni bir statü kazanırlar ve hatta liderlik konumuna bile yükselebilirler. Sonuçların bazen tüm insanlığın yararına olacak bir buluş olması veya savaşta bir komutanın verdiği isabetli karar ile bir ulusun özgürlüğüne kavuşması halinde problem çözme sonuçları sosyal bir nitelik taşır.

Tablo 4.1'de verilen faktörler, aynı zamanda başarılı problem çözme etkileyen unsurlar olarak ele alınabilir. Bireyin genel zihin kapasitesi, analiz ve sentez yapabilme becerisi, soyut düşünebilme potansiyeli, yaratıcı düşünce yeteneği problem çözmeye etkili bilişsel özellikler arasındadır (45).

4.3. Örgütlerde Karşılaşılan Problem Türleri

Her türlü işletmede, her kademedeki uygulanan yönetimde, çeşitli problemlerle yüz yüze gelinecektir. Örgütler, karmaşık bir yapıya sahip olduklarından problemlerden soyutlanarak düşünülemezler. Önemli olan karşılaşılan her problemin içinde bir çözüm olduğunun bilincinde olunmasıdır. İşletmelerde karşılaşılan

problemleri fırsata dönüştürmeyi bilen yöneticiler başarılı olmakta, diğerleri problem ve fırsat arasında derin uçurumlar gördükleri için uzun dönemde başarısız olabilmektedirler.

Problem türleri çeşitli sınıflamaları içerir. Stevens'a göre (47) özellikle örgütsel problemlerin sınıflamasında şu iki tür önemlidir.

Geçiş Problemleri: Arzu edilen formda sapmalar meydana geldiğinde ortaya çıkan problemlerdir. Bu tür problemleri tanımlamanın en iyi yolu, sorunu çevreleyen tüm öğeleri analiz etmeye imkan veren Kepner-Trego yaklaşımıdır. Geçiş sorunlarının gerçek sebebi tanımlandığında, çözüm yolu da, bu yolda atılacak adımlar da kendiliğinden ortaya çıkar.

Etkililik Problemleri: Verimlilik problemleri, amaçlar (ya da ulaşılacak istenen hedefler) ve bunun önündeki engeller olarak tanımlanabilir. Yapılan tanımlama açık, anlaşılır ve hedefe giden yolu aydınlatacak, çözüme katkıda bulunacak özellikte olmalıdır. Verimlilik problemlerinin bir tek doğru tanımlaması yoktur. Bu sebeple de genellikle, ilk olarak muhtemel tüm hedefleri araştırmak, daha sonra da ulaşılacak istenen hedef olarak iki aşamalı olarak tanımlanırlar.

Örgütlerde karşılaşılabilecek problemler başka bir sınıflamaya göre de aşağıdaki gibidir (55).

Birey merkezli problemler: Karar verme ve problem çözme sorumluluğunun tek bir kişide olduğu problemlerdir. Bu kişinin görevi karşılaşılan problemi tek başına çözmesini gerektirir, işinin bir parçasıdır. Zaman, bu tür problemlerin çözümünde genellikle kısıtlıdır. Zamanın kısıtlı olması da, yeterince bilgi toplama, diğer kişilere sorma ve fikir birliği aramaya engel teşkil eder. İşin en zor kısmı da, bu tür problemlerde, problemi çözecek kişiden başkası gerekli bilgi donanımına sahip değildir.

Örgüt merkezli problemler: Problemi çözme sorumluluğu gruba aittir. Bu tür problemlerde çözüm süreci için zaman yeterlidir. Problemin kaynak noktası,

organizasyonun içinde ya da onun süreçlerinde gizlidir. Grupta problemi çözmek için gerekli alt-yapının mevcut olması ya da daha sonra sağlanması gerekmektedir. Gruptaki bireylerin karşılaşılan probleme karşı bir bütün olmaları ve problem çözme sürecinde uyumlu çalışmaları şarttır.

Analitik problemler: Etkenler, nedensel ya da mantıksal bir bağlantı gösterirler. Verileri kolaylıkla sayısallaştırmak mümkündür. Bu nedensel ya da mantıksal bağlantıların birinde bir şeylerin yanlış gittiği fark edilirse ortada sorun var demektir. Analitik problemlerin çözümünden kastedilen genellikle kopan bir bağlantının yeniden sağlanmasıdır. Bunun için istatistiksel ya da mali analiz gibi analitik araçlar kullanılır.

Yayılmış problemler: Genellikle değer, tutum, sezgi ve varsayımlar mevcut olup standart görüş ve düşünme tarzlarına uygun değildir. Çoğu zaman yapılandan daha iyi şeylerin de yapılabileceği, bir şeylerin daha iyi olabileceği gibi bir duyguyla açığa vururlar. Yayılmış problem iki yönetici arasında kişisel bir anlaşmazlığa neden olsa bile, anlaşmazlığın özündeki sorun (örneğin değer çatışması) analitik çözümlerle ele alınamaz. Yayılmış problemler de tıpkı analitik problemler gibi birey ya da grup merkezli olabileceklerdir (34).

Alder (2) ise problemleri aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır.

Yol Kapalı: Nerde olmak ya da neyi başarmak istendiğinin bilindiği, ama yolun kapanmış olduğu durumdur. Yolu kapatan engel kaynaklarda bir yetersizlik, teknolojide bir eksiklik ya da kişileri ilgilendiren bir sorun olabilir. Problem çözülünce ve yol açılınca, olmak istenen yere gitmek için devam edilebilir.

Yoldan Çıktınız: Bu tip sorunlar tüm olasılıkların bitirildiği ve fiilen yolun tüketildiği durumdur. Örneğin pazar eğilimleri, teknoloji değişimleri, hükümet politikası, vb. gibi etmenler hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç olan durumlardır. Engel belirli olmasa da, en azından daha fazla bilgi elde etmeye çalışılabilir ve sonunda ilerlemeye olanak tanyacak bir anahtar bulunabilir.

Dönüşü Kaçırdınız: Üçüncü tip sorun bu sınıflamada yer alanlar arasında en zoru olarak nitelendirilebilir. Bu, her şeyin yolunda olduğunun düşünüldüğü fakat işi işten geçtikten sonra bir fırsatı kaçırmış olmanın fark edildiği durumdur. Gizli bir yan yolu fark etmeden geçip gitmeye benzetilebilir. Böyle bir problem ancak daha sonra, örneğin bir rakibin o yan yolu bulup avantajlı duruma geçmesiyle kendini hissettirebilir. Problem, fırsatları ya da tehlikeleri tanıyamamaktır.

Bu üç sorun tipinden ilki, problemi en azından analiz edebilecek kadar bilmeyi gerektiren geleneksel problem çözme tekniklerine uygunluk gösterir. İkinci tipte, çözüm için gerekli olabilecek bilgi türünü, güvenilirliği nasıl değerlendirileceğini ve daha fazla bilgi elde etmeye ne zaman son verip bir karar verileceğinin bilinmemesiyle, yargı gücüne çok daha fazla bel bağlanacaktır. Üçüncü tip sorun, sonuca götürecek küçük fırsat kapılarını bile saptamak için sezgisel yaklaşıma ihtiyaç duyacaktır. Neyin analiz edileceğinin bilinmemesi analitik problem çözme yaklaşımlarının bir işe yaramasını engelleyecektir (19).

Organizasyonlarda karşılaşılabilecek problemler çok çeşitli olabilirler. Örneğin, yıllarca işletmenin kilit bir pozisyonunda çalışan bir kimsenin işten ayrılmak istemesi veya ailesi ile ilgili problemleri olması, önemli bir finansal yatırım kararında alınması gereken risk, organizasyonun büyümesiyle karşılaşılabilecek park problemi, istihdam sorunu, müşteri kaynaklı problemler gibi çok değişik kaynaklı ve yapıya sahip problemlerle karşılaşılabilir. Yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü bu problemlerin çözümüne harcarlar. Mevcut organizasyon yapıları ve teknolojiye meydana gelen hızlı değişimler, yöneticileri her gün farklı yapıdaki problemler ile karşı karşıya getirmektedir. Bu problemlerin etkin olarak çözülebilmesinde bilimsel problem çözme tekniklerinin kullanılması ve yaratıcı düşünmek esastır.

Ayrıca problemler yapılan ve çözümlerinin uygulanabilirlik durumlarına göre doğru, başka bir deyişle iyi tanımlanmış ve yanlış (kötü) tanımlanmış problemler olarak da sınıflandırılabilirler. Doğru tanımlanmış bir problem tamamen çözümlenebilir. Üretilen çözüm alternatifleri doğru/yanlış kıstasına göre değerlendirilebilir, böylece seçilecek çözüm alternatifinin "ya hep, ya hiç" fenomenine göre tanımlanmasına olanak tanınır (47). Doğru tanımlanmış bir problem

iyi yapılandırılmış bir problem anlamına gelmektedir. Bu tür problemlerde problem çözücü ihtiyaç duyacağı tüm bilgilere sahiptir. Bu bilgiler şöyle sıralanabilir (29).

- Mevcut durum hakkında bilgi,
- Arzu edilen durum hakkında bilgi,
- Çözümdeki hareket serbestliği,
- Problem çözücünün kaynak sınırlaması.

Yanlış tanımlanmış bir problemin diğer anlamı da "kötü tanımlanmış problem" ifadesidir ve doğru tanımlanmış problemin tersi özellikler taşır. Günlük hayatın içinde ortaya çıkan problemler genelde yanlış tanımlanmış problem sınıfına girmektedirler. Örneğin, "Yaşamımı nasıl daha iyi yaparım?" şeklinde ifade edilen bir problem cümlesi, yanlış tanımlanmış problemler kategorisine girer. Mevcut olan durum ve gelecekte olması arzu edilen durum net olarak açıklanmamıştır ve çok fazla belirsizlik söz konusudur (54). Kötü yapılandırılmış problem alışılmışın dışında, anlaşılması zor, karmaşık ve belirsiz olduğundan çok iyi anlaşılabilir. Fakat zaman içinde pek çok kötü yapılandırılmış problem, iyi yapılandırılmış probleme dönüşebilmektedir.

Problem sınıflandırmaları daha detaylı olarak problemlerin modellerine, fonksiyonlarına, yapılarına, boyutlarına, belirsizlik derecelerine, açıklayıcı olmalarına, geliştirilebilirliklerine, nicelik ve nitelik durumlarına göre de yapılabilir. Bu şekilde yapılacak sınıflamalar problem çözmede yaratıcı düşünmenin kullanılmasını kolaylaştıracaktır (24).

4.4. Problem Çözme Süreci

Problem çözme ile ilgili yapılan bir araştırmada, süreç, genel olarak bir problem ile karşılaşıldığında insan zihninin yedi basamaktan oluşan bir süreç izlediği öne sürülmüştür (33).

1. Karşılaşılan problemin algılanması ve tahlili,
2. Olabildiğince hızlı bir anlam (fikir) çıkarma, problemi özetleyerek zihinde var olan hazır yapı içine yerleştirme,
3. Problemi ortaya çıkaran durumun düşünülmesi, geçirilen safhalara geri dönüp gözden kaçan bir durumun olup olmadığının kontrol edilmesi ve geri besleme yapılması,

4. Zihnin gereksiz ve önyargılı fikirlerden temizlenerek, yaratıcı çözümlerin zihinde canlanmasına izin verme,
5. Problemin zorluğunu en iyi açıklayan yeni bir tanımın yapılması,
6. Çözümün bulunması ve/veya ikinci sayfaya geri dönülmesi,
7. Çözümün geçerliliğinin kontrol edilmesi ve ileride karşılaşılabilecek benzer problemler için genelleştirilmesi.

Örgütlerde karşılaşılan problemler, önem dereceleri ne olursa olsun bir süreç içinde çözüme kavuşurlar. Literatürde yapılan pek çok sınıflama, problem çözme sürecinin aşağıdaki evreleri kapsadığını ortaya çıkarmaktadır (19).

4.4.1 Problemin Fark Edilip Tanımlanması

Problem çözme sürecinin ilk aşamasını, tatmin edilmesi gereken isteğin ne olduğunun saptanması, ne gibi zorlukların bulunduğu veya bulunabileceğinin ve çözümü neyin sağlayacağını tespit edilmesi teşkil eder (3). Bir sorunu çözmeye başlamadan önce onun gerçekten ne olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Çünkü her zaman gerçek sorun ile ifade edilen sorun aynı değildir (57). Uygun teknikler kullanılmadıkça, sorunlar ve fırsatlar fark edilmeden geçip giderler. Bunları fark eder etmez içeriklerini belirlemek gerekir. Böylelikle daha sonra yapılacak çalışmalar için bir temel hazırlanmış olur (47). Problemlerle karşılaşıldığında, bir hedef belirlemek gerekir. Bu durum problemi alt problemlere bölmeyi gerektirebilir. Hedef saptamak, olması arzu edilen durumun açık olarak belirlenmesi ve problemin yeniden tanımlanmasını gerektirir. Hedefin seçilmesi, problem sürecinin sona erdiği anlamını taşımaz. Süreç içinde hedefin gerektiğinde değiştirilmesi olasıdır. Problemi doğru olarak tanımlayarak ve sürece konsantre olarak başlamak çözüme giden yola ulaşmada kolaylık sağlayacaktır. Problemin doğru tanımlanmasında kullanılacak bazı teknikler şunlardır (57).

Sorunu Yeniden İfade Etme Tekniği: Karşılaşılan problemi birkaç kez yeniden ifade ederek gerçek sorunun ne olduğu çağrışım yoluyla ortaya çıkabilir. Bunun için; *ifade içindeki farklı kelime veya deyimleri vurgulamak, olumlu ek ve ifadeleri olumsuzlarla, olumsuzları ise olumlularla değiştirmek, "Daima", "Arasıra", "Nadiren", "En önemli", "En önemsiz"* gibi kelimeleri kullanmak gerekir (19).

Kavramları Somutlaştırma Tekniği: Problem cümlesindeki kavramları daha somut alt kavramlara indirgemek tanımlamayı kolaylaştırır (19).

Örneğin; Verimliliğiniz %10 düşük!

- Verimlilik; Kişi, malzeme, enerji veya kapasite başına hesaplanabilir ve her biri aynı şeyler değildir.
- Verimlilikteki düşüş ideal duruma, geçen yıla veya hedefe göre hesaplanabilir ve her biri aynı anlam taşır.

Kelimelerle Oynama Tekniği: Problemi ifade etmek için kullanılan kelimelerle oynamak, gerçek sorunun ifade edilmesini kolaylaştırır.

Örneğin; Çalışanlar grev kararı aldılar.

- Çalışanlar başka hangi konularda eylemlerde bulunuyorlar? Geçmişte alınan grev kararlarının sebepleri nelerdir?
- İşletmede gerçekleşen grev, hangi konularla ilgili? Grev yapma oranında artış ya da düşüş var mı?

4.4.2. Problemin Analizi

Bir problemin çözümüne geçmeden önce, sorunun kendisi tam anlamıyla analiz edilmelidir. Aksi takdirde; yanlış tedavi yöntemleri nasıl hastanın ölümüne sebep oluyorsa, yanlış çözümler de istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Bir sorunu analiz etmek için onunla ilgili tüm bilgileri toplamak ve birbiri ile ilişkisini ortaya koymak gerekmektedir (47). Örgütlerde aynı soruna kaynaklık eden farklı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin belirlenip önem derecelerinin saptanması gerekmektedir. Bazı durumlarda sorunların belirtileri veya görünür nedenleri ile onlara kaynaklık eden faktörler farklıdır. Görünür nedenleri yok etmeye yönelik uygulanan çözümler, örgütün uzun vadede karşısına daha da güçlenerek çıkan sorunlara karşı etkili olmasını sağlayamazlar. Bu duruma örnek olarak, kriz dönemlerinde çok acil alınması gereken geçici önlemleri verebiliriz. İlerleyen zamanda belki de örgütün karşısına büyük bir yük olarak çıkabilecek bu tür çözümler anlık durumu kurtarmaya yöneliktirler.

Sorunların gerçek sebebini bulmak zor bir yöntem olsa da yadsınamaz önemdedir. Bir örgütte sorun ilgili kişi ya da birim tarafından çözülür çözülmez ya da istenilen şekilde, göreceli olarak doğru çözülebilir. Sorunu çözmek, çözmek ya da istenilen şekilde çözmek tercihe bağlıyken, sorunların nedenleri tamamen bağımsızdır. Sorunun ortaya çıkmış olması, nedenlerinin de geçmişte belirmesi anlamına geldiğinden, sorunların nedenleri işletmelerde asla göz ardı edilmemesi gereken gerçekler olarak kabul edilmelidir. Bu durumda da problemin özü yakalanmak isteniyorsa mutlaka problem ayrıntılı olarak irdelenmeli, gerçek nedenleri ortaya çıkarılmalıdır. Sorunların gerçek nedenlerini ortaya çıkarabilmek için tüm olasılıklar belirlenmelidir. Problem çözme sürecinin bu aşamasında yaratıcılık devreye girmektedir. Çünkü tüm olasılıkların düşünülmesi ancak yaratıcı düşünme ile gerçekleştirilebilecektir. Çözüm önerilerinin saçma olarak değerlendirilmemesi önemlidir, her türlü fikir üretilmelidir. Bu fikirler kullanılması, uygulanması imkansız, hatta çok saçma bile olsalar başka yararlı bir fikri türetme açısından faydalı olacaklardır. Belirlenen bu olasılıklar arasından doğru olanı seçmek için ise analitik düşünme ağırlık kazanır. Bütün olasılıkların belirlenmemiş olması gerçek nedeni bulmayı engelleyebilir, bunun yanında tüm olasılıklar belirlenmiş olsalar bile yanlış değerlendirme sonucu gerçek nedenin görülmesini yine engelleyebilirler. Problemlerin gerçek nedenlerini bulmada, tutum ve davranışlar engelleyici rol oynayabilirler. Ön yargı ve beklentilerin kontrol edilememesi sonucu, gerçek neden ortaya çıkarılamamaktadır. Bilgi toplamada yapılan yanlışlıklar nedenin farklı saptanmasına sebep olurlar (19).

Aynı problemle ilgili farklı faktörlerin ilişkilendirilememesi ve gerekli bağlantıların kurulamaması, nedeni görmeyi engeller. Bazı durumlarda iki ya da daha fazla faktörün bir araya gelmesi, problemin nedenini oluşturuyor olabilir. Üzerinde çok uzun zamandan beri durulan bir problemde ilgili uyarı ve gelişmeler kanıksanmış olabilir, dolayısıyla bir uyarıcı durumundan çıkmış, sıradan hale gelmişlerdir. Bu da gerçek nedeninin fark edilme sürecini uzatacaktır. Çoğu zaman bir problemle karşılaşıldığında, bir an önce çözüme ulaşma isteği ve kısa vadede başarı sağlama dürtüsü, gerçek nedenlerin atlanmasına sebep olur. Çözüme yanlış nedenlerden yola çıkarak ulaşmayı, dolayısıyla işletme için "sil baştan" olgusunu getirir (19).

Doğada gerçekleşen her şeyde olduğu gibi, sorunların da sebep-sonuç ilişkisine dayanması son derece olağandır. Bu sebep-sonuç ilişkilerinin su yüzüne çıkarılamaması, problem çözme sürecini zora sokacaktır. Örgütlerde karşılaşılan problemlerin çoğunda aşağıdaki durumlardan biri ya da birkaçına rastlanabilir.

Bazı problemler birden fazla nedene sahip olabilirler. Yapılan gözlemler, tek bir nedenin doğruluğuna odaklansa bile diğer nedenlerin varlığı ve önemleri yadsınmaz. Bir işletmede verimsizliğin nedeni; yüksek personel devri, iş kazalarının çoğalması, sektörde yaşanan kriz gibi etmenlerden oluşabilir. Bu etmenlerden birini ortadan kaldırmak-verimsizliği engellemeye yetmeyecektir.

Nedenleri bir zincirin halkaları gibi düşünmek; bir nedenin de nedeni olabileceğini anlatmakta fayda sağlayacaktır. Problemlerle ilgili olarak direkt alakalı görünen nedenin yok edilmesi bazı durumlarda anlam taşımaz. Örneğin, tekstil sektörünün içinde bulunduğu kötü durumun nedeni Orta Asya'da başlayan ve tüm dünyayı saran krizdir. Kriz, kolay kolay yok edilemeyeceğine göre her işletme kendi mevcut durumunu düzelterek birtakım çözümlere ulaşabilir. Gerçek neden tamamıyla ortadan kaldırılamasa bile diğer nedenler çözüme kavuşturulabilirler.

Bazen de tek bir nedenin varlığı, diğer nedenlerin oluşmasını sağlayabilir. İşletmede yaşanan verimsizlik; personel devrinin, personeldeki motivasyon eksikliğinin de nedeni olabilir. Dolayısıyla öncelikle yüksek personel devri sorununa değil de, verimsizlik sorununa eğilmek daha doğru olacaktır.

Sebeplerin sonuçları doğurduğu fakat sonuçların da sebepleri besledikleri durumlar vardır. Bir çalışanı motive olamamakla suçlamak, aynı zamanda onun kendine güvenini sarsacak ve motive olamamasını pekiştirecektir.

Problemin analizi aşamasında kullanılacak olan ve aşağıda sıralanan bazı teknikler, doğru nedenlerin saptanmasına yardımcı olacaktır (57).

Ardışık Düşünme Tekniği: Japonlar bir sorunun gerçek nedenine ulaşmak için beş defa "Neden?" sorusunun arka arkaya sorulmasını önerirler. Buradaki beş rakamı semboliktir. Nedenlerin sorgulanması, gerçek nedene götürecek bir yoldur (19).

Üretim bölümünde verimsizlik. Neden?

İş kazaları. Neden?

Dikkatsizlik. Neden?

Ağır çalışma koşulları sonucu oluşan yorgunluk.

Kıt Sorun Analizi Tekniği: Problemin analizi aşamasında, problemi çevreleyen tüm öğeleri analiz etmeye imkan veren Kepner-Trego yaklaşımı bir takım sorular içerir (47). Sorunun kaynağı aşağıdaki dört durum arasındaki farkın ve aşağıdaki tablonun incelenmesiyle bulunabilir.

Sorun nedir? Ne değildir?

Sorun nerede vardır? Nerede yoktur?

Sorun ne zaman ortaya çıktı? Ne zaman yoktu?

Sorunun kapsamı nedir?

Tablo 4.2. Kepner - Trego tekniği

| | Evet | Hayır | Fark | Neden |
|---------------|---|---|--------------------------|--------------------------|
| Nedir | Sorun nedir? | Ne değildir? | Aradaki fark nedir? | Olası neden ne olabilir? |
| Yer | Sorun nerede vardır? | Nerede yoktur? | Aradaki fark nedir? | Olası neden ne olabilir? |
| Zaman | İlk olarak ne zaman çıktı? | Ne zaman yoktu? | Aradaki fark nedir? | Olası neden ne olabilir? |
| Kapsam | Sorunun kapsamı nedir? Hangi üniteler, Partiler, bölümler, Makinalar veya Kişiler etkilendi? | Sorunun kapsamı dışında kalan üniteler, Bölümler, Partiler, Makinalar, insanlar Hangileridir? | Aralarındaki fark nedir? | Olası neden ne olabilir? |

Kolay anlaşılması için yöntemi aşağıdaki örnek üzerinde inceleyebiliriz;

'Eastern Havayolları 1980 yılında yeni model bir uçak satın aldı. Uçuşlar başlar başlamaz bazı uçuş görevlilerinin ellerinde, kollarında ve yüzlerinde bazı kızarıklıklar görülmeye başladı. Kızarıklıklar görevlilerin başka yerlerinde görülüyor ve yalnızca deniz üzerindeki uçuşlarda ortaya çıkıyordu. Kızarıklıklar genellikle 24 saat içinde kayboluyor ve daha sonra da bir etki kalmıyordu. Bu görevliler aynı güzergahta başka bir uçakta uçtuklarında herhangi bir sorun olmuyordu. Ancak bu uçağın deniz üzerindeki her uçuşunda aynı sayıda görevli rahatsızlanıyordu. Doktorlar ve endüstriyel hijyenistler uçağın her tarafını kontrol ettiler ve hiçbir anormalliğe rastlamadılar. KT Analizini kullanarak sorunun nedeni irdelenecektir' (19).

Tablo 4.3. Çözüm

| | Evet | Hayır | Fark |
|-----------------|----------------------------|-------------------|--|
| Nedir | Kızarıklık | Başka hastalıklar | Harici temas |
| Ne Zaman | Yeni uçak | Eski uçaklarda | Farklı malzeme kullanılıncaya |
| Nerede | Deniz üzerindeki uçuşlarda | Kara üzerinde | Farklı uçuş prosedürü |
| Kapsam | Eller, kollar, yüz | Diğer organlar | Ellere, kollara yüze temas eden bir şeyler |

Bütün farklılıklara bakarsak şunları görebiliriz:

1. Ellere, kollara ve yüze temas eden bir şeyler kızarıklığa neden oluyor.
2. Kızarıklık sadece deniz üzerinde meydana gelmektedir ve deniz üzerinde can yeleklerinin nasıl kullanılacağı gösterilir.
3. Yeni uçağın can yelekleri yeni bir malzemeden yapılmıştır ve sadece bunların nasıl kullanılacağını gösteren görevliler rahatsızlanmaktadır. Kızarıklıklara can yeleklerinin yapımında kullanılan bir malzeme yol açmıştır.

Kepner-Trego metodu potansiyel sorunları belirlemek için de kullanılabilir. Bunun için "Neler ters gidebilir?" sorusunu sorarak en kötü ihtimaller üzerinde düşünce jimnastiği yapar ve önceden bazı çözüm ve karşı eylem yolları geliştirebiliriz (47).

4.4.3. Çözümün Geliştirilmesi

Bir problemle ilgili bilgiler elde edilirken, bunun nasıl çözüleceğine dair fikirler veya olasılıklar ortaya atılır. Bunlar bilimsel problemlerde hipotezler halinde formüle edilebilirler. Bu hipotezlerden biri doğru çözüm olarak ortaya çıkabilir. Hatta büyük bir fikrin doğuşu da olabilir. Çözüm alternatiflerinin değeri büyük çapta problemi çözen kişinin orijinalliğine ve zekasına dayanır. Bu da kişinin henüz öğrenmiş olduğu olgularla, çözülmesi gereken problem arasındaki ilişkileri yakalayıp yakalayamadığına bağlıdır. Problemler daha önceden sahip olunan fikir ve prensipleri yeni ilişkiler içine koyabilmek ve bunları yeni yollarda kullanmakla çözülür. Bu basamak yaratıcı düşüncenin genellikle aktif olarak kullanıldığı aşamadır (3). Yaratıcı düşünceden en çok yararlanılacak aşama, çözümlerin geliştirilmesi aşamasıdır. Yaratıcı düşünemeyen bir sorun çözücü sınırlı sayıda çözüm alternatifi üretecek, üretilenler alternatifler arasında problemi gerçek anlamda ortadan kaldıracak olan çözümün bulunup bulunmadığının garantisi olmayacaktır. Çözüm bulma aşaması, olası çözümlerin saptanması ve en uygun olanının seçilmesi olarak maddelenebilir. Problemin ortadan kaldırılmasında uygun çözümün seçimi için uygulanabilirlik, etkinlik, kolaylık, kontrol kriterleri baz alınabilir.

4.4.4. Çözümün Uygulanması

Problem, belirlenen çözümün uygulanması ve bu uygulama sonucunda arzu edilen duruma ulaşılması ile çözüme kavuşacaktır. Gerekli hazırlık ve planlamanın yapılmadığı bir durumda en etkili çözüm bile başarısızlığa uğrayabilmektedir. Başarısızlığı engellemenin yolu titizlikle çalışıp plan ve hazırlıklar çerçevesinde çözümü uygulamaktır. Çözümün uygulanabilmesi için bir eylem planı, zaman çizelgesi ve gerekli kaynakların temin edilmesi gerekir. İstenen sonucu almak için yapılan plan içerisine riskleri ve kayıpları en aza indirmek için gereken unsurlar eklenmeli ve acil durumlarda uygulanacak önlemler de dahil edilmelidir. Çözümün uygulanması başlar başlamaz elde edilen veriler, istenen sonuç ışığında değerlendirilmelidir. Böylelikle hedefe giden yolda bir sapma varsa hemen düzeltmek mümkün olur.

Çözüm tamamen uygulanınca, ortaya çıkan sonuç gözden geçirilmeli ve istenen hedefe ulaşıp ulaşılmadığı belirlenmelidir. Eğer hedefe ulaşılmadıysa vakit kaybetmeden yeni düzenlemelere geçmek gerekir (47). Bu konuda araştırmalar yapmış olan Arthur Van Gundy'nin, başarılı bir uygulamanın gerçekleşmesini sağlayacak olan, sorulması gereken sorular listesi bu konuda rehber olacaktır (34).

1. Kaynaklar çözümün uygulanabilmesi için yeterli mi?
2. Diğer uygulayıcılar başarılı bir uygulama için gerekli motivasyon ve kararlılığa sahip mi?
3. Fikir (çözüm) organizasyon içerisinde genel bir değişikliğe yol açıyor mu?
4. Prosedür ile ilgili aşılması gereken engeller var mı?
5. Organizasyon yapısı ile ilgili aşılması gereken engeller var mı? (Örneğin haberleşme kanalları)
6. Ne tür organizasyonel veya yönetsel politikalara ihtiyaç var? Bunlarda değişikliğe gereksinim var mı?
7. Organizasyonda uygulamayı engelleyecek bir güç mevcut mu?
8. Fikrin uygulanmasında kişisel bir çatışma veya engelleme var mı?
9. Örgütün genel iklimi çözüm ile uyumlu ve güvenilir mi?

4.4.5.Sonucun Değerlendirilmesi:

Çözümün etkinliğinin saptanması ve yeni sorunların ortaya çıkıp çıkmadığının kontrolü için sonuçların gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi şarttır. Bu değerlendirmenin sürece katkısı, uygulamanın aksayan yönlerinin saptanması ve giderilmesi, uygulamayla birlikte ortaya çıkmış olan yeni problemlerin fark edilmesi ve çözüm yoluna gidilmesi şeklinde sıralanabilir. Ayrıca değerlendirme sonucu bilgi birikimi artar, örgütün gelecekte karşılaşacağı benzer problemlerin çözüm süreci de kolaylaşır. Çözümünden önceki durumla, çözümün uygulanmasından sonraki durum arasındaki farkın değerlendirilmesi, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının da bir kontrolü niteliğindedir. Çözüm amacına ulaşmadı ise geri dönüp tekrar denenmeli, nerede problem olduğu saptanmalıdır. Gerçekleştirilen süreçte kullanılan en etkili ve etkisiz yöntemler, en başarılı ve başarısız durumlar, üzerinde en çok durulan ve en kolay atlanan hususlar, büyük bir hata olarak kabul edilen ve bir şans olsaydı yapılmazdı denilen hususlar değerlendirme sürecinde belirlenmelidirler. Problem çözme

sürecinde karşılaşılan tüm engeller, gelecekte karşılaşılabilecek diğer problemler için de tecrübe kazandıracaktır (19).

Özellikle örgüt gibi karmaşık bir yapıda problem çözme sürecinin saat gibi işlemesi beklenemez. Mutlaka ileri ve geri sıçramalar olacak ve süreç aksayabilecektir. Önemli olan hedefe ulaşılmasıdır. Problem çözme sürecinde uygulanan bazı davranışların sürece katkısı olduğu belirlenmiştir. Her şeyden önce probleme çok yönlü yaklaşım, sürecin başında atılacak önemli bir adımdır. Problemi çözmekle yükümlü kişilerin sorumluluğu, önceden tedbir alma eğilimi, aktifliği, açıklık ilkesini benimsemiş olmaları, problemin çözümünde faydalı olacak bilgileri kabule hazır, dogmatiklikten uzak, probleme objektif bakabilen, ilişkilendirme yetisine sahip, sistematik çalışan, problemin önemli ve özerinde durulması gereken bölümleri ile önemsiz bölümleri arasındaki ayrımı yapabilecek olmaları problem çözme sürecine çok önemli katkılar sağlayacak davranış tarzlarıdır. Ayrıca problemle karşı karşıya kalmış ve çözmek durumunda olan kişi, yaratıcı düşünmeyi devreye sokmalı ve sezgisel düşünebilmelidir. Empati kurmak, sıra dışı çözümlerin de doğru olabileceğinin bilincinde olmak problem çözme sürecini başarıyla sonuçlandıracaktır.

4.5.Problem Çözme Becerisini Etkileyen Değişkenler

Problem çözme, sadece psikoloji, sosyoloji ve tıp gibi konularda alınan akademik eğitimle kazanılamayacak bir beceridir. Yani bu alanlarda edinilecek bilgilerin üzerine gerekli problem çözme becerilerinin kazanılmaması halinde, bu bilgilerin problemleri etkili bir şekilde çözmek için yeterli olmayacağı söz konusudur. Hatta bazı kişilerde yüksek akademik standartlar bir engel bile olabilir. Bunlar becerilerin yerine geçebilir ya da problemlerin bulunduğu gerçek dünyadan uzaklaşıp çalışma odasının güvenliğine sığınmanın aracına dönüşebilir (11).

Problem çözme kapsamlı ve çok yönlü bir süreçtir. Bireyin ihtiyaç, amaç, değer, inanç, beceri, alışkanlık ve tutumları ile olduğu gibi, aynı zamanda yaratıcı düşünce, zeka, duygular, irade, eylem gibi unsurları da kendinde birleştirir. Problem çözmeye yönelme bir cesaret, istek ve kendine güven duygusu ile ilgili olduğundan bu sürecin ruhsal bir yönü de vardır (37).

Problem çözüme becerisini etkileyen temelindeki faktörlerin neler olduğunu ayrıntılı olarak bakılacak olursa uzun bir liste karşımıza çıkabilir. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

4.5.1. Özgüven

Özgüvenin iki önemli boyutu vardır. Sevilebilir olma duygusu ve yeterli olma duygusu. Bir problemi sosyal bağlamda çözmeyi öğrenmede en önemli şey, problemleri çözümedeki başarı ve diğer insanların bu başarıya inancının her yaşta verdiği güven ve yeterlilik hissidir. Kişiler her zaman yeterlilikleriyle ilgili mesajlar toplarlar. Örneğin, evde yardım teklifleri görmezden gelinen çocuklar, yardımlarının bir değeri olmadığını, diğer insanların onlardan yararlı bir katkıda bulunacaklarını ya da sorunu halledebileceklerini beklemediklerini anlarlar; doğal olarak yeterli olmadıkları kanısına varırlar. (50).

Problem çözüme ve özgüven bir döngü şeklinde ilişki içindedirler. Özgüveni yüksek olanlar problemleri tanımaya, kabul etmeye ve problemlerle uğraşmak için girişimde bulunmaya daha yatkındırlar. Problemleri daha kolay çözerken, problem çözüme sürecine katıldıkları için kendilerine güvenleri de gelişir. Bu kişiler ayrıca problemleri memnunluk verici sonuçlara götürmeye, özgüveni düşük olan kişilere oranla daha çok eğilimlidirler. Kişiyi bu sürecin dışında tutmak ise onun kendini çaresiz hissetmesine ve öfkeli olmasına neden olur. Bir problemi başarıyla çözen kişi daha sonraki problemlerde, yıkıcı bir başarısızlık tecrübesi yaşayan kişilerden daha başarılıdırlar. Bazı araştırmacılar, özel bir konudaki başarısızlık olaylarının bile gözle görülür bir şekilde bir müddet kişinin diğer konulardaki başarısını azalttığını bulmuşlardır (13,35,50).

4.5.2. Anne Baba Tutumu

Problem çözüme süreci, yetişme döneminde anne-babadan alınan bir takım özelliklerden tamamıyla bağımsız düşünülmemelidir. Yetişkinler daha karmaşık problemlerin çözümüne geçmelerinin sağlanması için ebeveynleri ile destekleyici bir ilişkiye ihtiyaç duyarlar. Bireylerin sorunlarını çözebilmeleri için gerekli olan çerçevenin sağlanması, ama müdahale edilmemesi gerekmektedir (44). Bir problem durumunda ebeveyn ilk önce amacın ne olduğundan çözümün ayrıntılarını

şekillendirmeye kadar, eksik bütün sorun çözme becerisini sağlar. Kişilerin problem çözme becerileri daha çocukluktan gelen bir takım yönlendirme ve kurallar içerisinde gelişir ve rayına otururlar.

4.5.3. Yaş

Problem çözme ile yaş arasındaki ilişki farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Şahin'in (48) yaptığı araştırmaya göre, çocukların yaşı psiko-sosyal temelli problem çözme becerisi üzerinde etkili değildir. Ancak I.Ulupınar'ın (52) araştırmasına göre ise, yaş ilerledikçe sorun çözme başarısı artmaktadır. Ancak bu durum 35 yaştan sonra olumsuz yönde değişmektedir. Yaşın problem çözme becerisi üzerindeki etkisini deneyimler ve geçmiş yaşantılarla değerlendirmek belki de daha doğru bir yaklaşım olacaktır

4.5.4. Sosyal Öğrenme-Model Alma

Toplum, davranış düzenliliklerini sağlamak için normlar geliştirir ve bunları erken çocukluk çağlarından başlayarak bütün bireylere ortaklaşa aşılar. Böylece, toplumdaki benzer davranışların çoğu insanların erken yaşlarda başlayan ve yaşamları boyunca devam eden ortak öğrenmelerinin sonucudur (28). Ortak öğrenmeler gözlem yoluyla gerçekleşir ve insanların farkında olarak yada olmayarak birbirlerini taklit etmeleri sonucunda topluma yayılır. Sosyal öğrenme kuramına göre bir insanın gelişimi, bireyin diğer insanlarla olan deneyimlerinin kalitesine, farkına ve uygulama alanına bağlıdır. Hayatın ilk dönemlerinde bireyin yaşantısındaki önemli figürler ebeveynler olmaktadır. Birey, ilk model olan ebeveyni sürekli gözleyerek taklit eder. Daha sonraki yaşantılarında ise arkadaşlar, öğretmenler yada başka otorite figürleri etkili olmaktadır. Yapılan araştırmalar, insanların farklı, ilginç ve yüksek statülü kişilerin davranışlarına dikkat ettiklerini göstermektedir (21).

4.5.5. Bireysel Farklılıklar

Birçok bireysel farklılık problem çözme üzerinde etkili olabilir. Bu durum aynı problemi farklı şekillerde çözen ya da çözemeyen bireyler olduğunu açıklayabilir. Lise öğrencileri üzerinde Saygılı (41) tarafından yapılan bir araştırmada, lise öğrencilerinin algıladıkları problem çözme becerileri ile sosyal ve

kişisel uyum, anne babanın öğrenim durumu, okul farklılığı, yerleşim yerleri ve cinsiyetleri gibi kişisel farklılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma'nın sonuçlarına göre; problem çözme becerisi ile kişisel ve sosyal uyum arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Farklı okullarda okuyan öğrencilerin problem çözme becerisi algılarında ve sosyal uyum düzeylerinde farklılaşma olduğu görülmüştür. Öğrencilerin cinsiyet farklılığı ile problem çözme becerileri arasında bir farklılaşma gözlenmezken, anne babaların öğrenim düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Ayrıca farklı yerleşim yerlerinin öğrencilerin problem çözme becerileri üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Öte yandan Basmacı (10) tarafından yapılan araştırmada ise üniversite öğrencilerinin anne babalarının öğrenim düzeyi, doğum yerinin büyük yada küçük şehir olması, öğrencilerin sayısal, sözel ve özel yetenek puanlarıyla öğrenci alan bölümlerde öğrenim görmeleri ve kız yada erkek olmaları ile problem çözme becerilerini algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Şahin' in (48) araştırmasına göre kız ve erkek çocuklar arasındaki psiko - sosyal temelli problem çözme becerisi puan ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir.

Ulupınar'ın (52) değişik eğitim düzeyindeki hemşirelik öğrencilerinin sorun çözme becerilerinin sorun çözme becerilerine almış oldukları eğitimin etkisini ve eğitim süresince sorun çözme becerilerinin gelişip gelişmediğini incelemek ve sorun çözme etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonuçlarına göre kişisel farklılıklar ile problem çözme becerisi arasındaki ilişki şu şekilde gözlenmiştir.

Evliler, yalnız yaşayanlar, kendini aktif ve araştırmacı olarak tanımlayanlar, ailesinin tutumunu demokratik ve ilgisiz olarak değerlendirenler kendilerini sorun çözmede daha başarılı bulmaktadırlar. Çalışan grup sorun çözmede daha başarılıdır. Çalışma statüsü yükseldikçe sorun çözme başarısı artmaktadır. Mesleği isteyerek seçenler, doktora ve yüksek lisans düzeyindeki öğrenciler kendilerini sorun çözmede daha başarılı bulurken, eğitim programlarından memnun olma durumuna göre sorun çözme puan ortalaması arasındaki fark anlamlı değildir.

Kişileri diğerlerinden farklı bir konuma getiren ortamları, kendilerine sağlanan fırsatlar, doğduklarından itibaren kurdukları farklı etkileşimler gibi özellikleri tek tek ya da birlikte problem çözme becerilerini etkileyebilir.

4.5.6. Sosyo Ekonomik Düzey

Fiziksel çevre, kişinin sorunların özel tipleriyle uğraşması yönündeki fırsatları etkiler. Farklı çevreler demek, kişilerin herhangi bir sorunun çözümünde gözlemlene ve çözüme katılma fırsatlarına sahip olmaları demektir. Örneğin, büyük bahçesi olan evlerde yaşayan çocuklar bir kulübe ya da bir kale yapmayı deneyebilirler. Buna karşın apartmanlarda yaşayanların bu tarz oyunlar için çok daha az fırsatları vardır, dolayısıyla ortaya çıkan sorunlarla uğraşmayı öğrenmek için de daha az şansları bulunmaktadır (50).

Kasap'ın (31) araştırma sonuçlarına göre, üst sosyo-ekonomik düzeydeki öğrencilerin problem çözme başarıları ile problem çözme tutumları arasında ilişki vardır. Kendilerine karşı olumlu tutum geliştirmiş üst tabaka öğrencileri problem çözmeye diğer öğrencilere göre daha başarılıdır.

4.5.7. Sorumluluk Duygusu

Başkalarına karşı sorumluluk duymak, bireyin problem çözümüne ilgisini artırır. Sorumluluk duygusu onu, problemleri daha çabuk anlar ve bu problemleri çözme ihtiyacını daha şiddetli hisseder duruma getirir. Özellikle sosyal-kişiler arası problemlerin çözümü çok defa başkalarına karşı sorumlu olmayı kabul etmeye ve anlamaya bağlıdır. Bir kişiye ya da gruba yönelen duygu akımı, problemi büyütür yada küçültür. Bir kimsenin başka birini etkileme durumunda olan kendi davranışını düşünmesi ileri düzeyde bir olgunluğa işaret eder ve sosyal problemlerin çözümünün en hassas yönüdür (13).

4.5.8. Problemler Hakkında Bilgi Düzeyi

Çeşitli zor durumlarda, yetenek bilgi ile bağlantılı olduğunda kişi daha hızlı bir şekilde çözüme ulaşabilir. Bu, kişinin ne çeşit sorunları çözmeye yetenekli olduğuna bağlıdır. Kişi herhangi bir yerden başlar ve deneyimle birlikte her çeşit sorunu çözer hale gelir. Kişi ne kadar bilgiye sahipse, problemleri çözmeye ya da

yeni bir şeyi düzenlemede ve öğrenmede o kadar anoloji kullanabilir. Ne kadar çok anoloji tanınırsa en alışılmadık durumda bile planlı davranmak o kadar olasıdır (50).

4.5.9. Duyguların Etkisi

Duygular bilinç altında gizlenirler ve bedende depo edilirler. Yönlendirilebilir ve serbest bırakılabilen güçlü bir enerji taşırlar. Bu enerjinin farkında olmak ve onu yönlendirmek gerekir. Aksi takdirde gelişigüzel ortaya çıkar ve günlük problemlerin çözümünü etkilerler. Duyguların altında yatan şeyler inançlardır. Ayrıca bu inançlar duyguların ortaya çıkmasını da sağlar. İnançlar tutumları, kararları ve seçimleri de oluşturarak, geniş kapsamlı ve çok güçlü bir etkiye sahiptirler. Problemlerin kaynağı inançlarda bulunabilir. İnançların farkında olmak ve onları değiştirmek, davranış değişimini de arkasından getirir. Kişilerin yanlış inançlarını düzeltmenin yolu, kendi çözümlerini bulma sürecine katılmalarıdır (35).

Yalnızca duygusal engellerden dolayı problemlerini çözemeyen birçok insan mevcuttur. Korku, kaygı ve utangaçlık gibi birçok duygu, yaratıcılığı, bir iş başarma ve bir etkinliğe katılma yeteneklerini köreltebilir. İyi bir problem çözme iklimi için yumuşak ve rahat ilişkiler şarttır (13).

4.5.10. Denetim Odağı

Ulupınar (52) tarafından yapılan araştırmaya göre, sorunlarının çevreden kaynaklandığını düşünenler sorun çözmede kendilerini daha başarılı bulmaktadırlar. Sorun çözme ile denetim odağı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. İç denetimli olanlar sorun çözmede kendilerini daha başarılı bulmaktadırlar. Sorun çözme yönünden kendilerini çok başarılı olarak değerlendirenlerin ölçek puanlarına göre de sorun çözme yüksektir.

4.5.11. Geçmiş Yaşantı ve Deneyimler

Bir problem çeşidinde usta olan biri, bu alanda ortalama bir bilgiden daha fazlasına ihtiyaç duymaz. Ustaların acemilerden farkı, ustası oldukları alanda daha çeşitli ve geniş bir deneyime sahip olmalarıdır. Satrançta usta olan biri, bir aceminin göremeyeceği hamle biçimlerini tanıyacak şekilde eğitilmiştir. Aceminin otuz iki

hamle birden düşüneceği yerde o sadece önündeki üç hamleyi düşünür. Satranç problemleri ustalara, acemilere görüldüğünden daha basit görünür. Buna ek olarak, bir ustanın, satranç oyunuyla ilgili daha çok deneyime sahip olması, acemilerin yapamayacağı bir oyunun nasıl gelişeceğini tahmin etmek gibi bir yetenekleri olmasını sağlar. Usta olan oyun esnasında geçmişte oynadığı oyunları hatırlayarak problemler karşısında ne yapabileceğini düşünürken acemi olan, böyle bir şansı olmadığı için, oyun esnasında her şeyi baştan düşünür ve keşfeder. Genel bir kabiliyetten ya da üstün zekadan daha çok bilgi ve deneyim ustalar yaratır ve problem çözümünü kolaylaştırır. Satrançta usta olmak, yaştan daha çok, problemlerin daha zengin tanımlanabilmesine bağlıdır (50).

4.5.12. Problemlerin Yapısı ve Niteliği

Problemler birey yada örgüt merkezli farklı türlerde olabilir. İnsanlar bazen grup halinde çözülemeyecek problemlerle karşılaşır yada bunları yaratır. Problem ya da çözümü bir kişinin çevresinde dönüyorsa problemin merkezi o kişi olur. Sahip olunan özel bir bilgi yada yetki nedeniyle yalnızca o kişinin çözebileceği problemler bu türdendir. Yani bu sorunlar birey merkezli problemlerdir. Eğer problem örgüt merkezli ise onu çözüme sorumluluğu paylaşılır. Birey merkezli problemleri tanımlayan kısıtlamalar olmadıkça, gruplar tek tek kişilerden daha etkili sonuçlar alır. Eğer problem örgüt içinde bir yerden kaynaklanıyorsa ya da örgütün çalışma tarzıyla ilişkiliyse, tüm üyeleri problemin çözümüne katmak gerekir. (55).

Problemleri birey ya da örgüt merkezli olmalarının yanı sıra, analitik ve yayılmış problemler olarak da iki gruba ayırabiliriz. Analitik problemlerde, nedensel ya da mantıksal olarak bağlantılı, iyi tanımlanmış ve açık seçik parçalar mevcuttur. Bu parçalar arasındaki bağlantıda yanlış giden bir şeyler olursa problem ortaya çıkar. Muğlak ve bütüncül, genellikle değer, tutum, sezgi ve varsayımlar içeren, standart görüş ve düşünce tarzlarına uygun olmayan problemler yayılmış problemlerdir. Bu problemler çoğu zaman bir şeylerin daha iyi olabileceği duygusuyla kendilerini açığa vururlar (55). Problem çözümü için problemin iyi tanımlanması şarttır. Problemi tanımlarken de hangi tür problem olduğunu belirlemek süreci hem hızlandıran hem de etkili hale getiren bir yoldur.

4.5.13. Kültür

Bazı kültürlerde bireylere sorun çözümünü kavramaları için çok farklı fırsatlar sağlanabilir. Çoğu kültürde buluğ ağı, bütün sorumluluk ve haklarıyla yetişkin hayatın başlangıcıdır. Batılı kültürlerde yetişme çağındaki çocuklara hala ocuk gözüyle bakılmaktadır. Fakat kültürler arasındaki farklılıklara rağmen kişiler çevrelerindeki toplumun beklentilerine uyarlar. Yani Hintli ve Afrikalı ocuklar da, Fransız ve Amerikalı ocukların yaptığı gibi toplumlarının kendilerinden bekledikleri şekilde davranırlar. Problem çözmede kişinin kültürel birikimlerinin etkileri soruna bakış açısında daha belirgindir. Bazı kültürlerde problem olarak algılanabilen olgular, bazı kültürlerde problem olarak algılanmadığı için çözüm için harekete de geçilmez (22,50).

5.GEREÇ VE YÖNTEM

5.1.Araştırmanın Amacı

Türk sağlık sektöründe yaşanan en temel problemlerin başında profesyonel yönetim ve yönetici eksikliği gösterilmektedir. Hastane yöneticilerinin zamanlı ve yerinde almış oldukları kararlar ve problem çözme yetenekleri temel hastane amaçlarına ulaşılmasında son derece önemlidir. Hastaneler son derece değişken bir çevrede hizmet sunan karmaşık ve aynı zamanda dinamik kurumlardır. Değişen çevre koşulları sonucunda, yöneticilerin çözmek zorunda oldukları problemler ve problem çözme yöntemleri de farklılaşmaktadır. Bunun için, hâlihazırda yönetici olarak görev yapanların problem çözme yeteneklerinin değerlendirilmesi ve yeni koşullara uygun hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması gereklidir. Bu yapıldığı zaman yöneticiler sürekli olarak değişen çevrede sürekli olarak değişen problemlere yerinde çözüm önerileri üretebileceklerdir.

Bu çalışmanın temel amacı, hastane yöneticilerinin karar verme ve problem çözme beceri düzeylerini etkileyen faktörleri ortaya koymaktır

5.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi, hastane yöneticilerinin karar verme ve problem çözme becerilerini etkileyen faktörlerin neler olduğudur.

5.3. Hipotezler

1.Yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları,

- A. Yöneticilerin bireysel özelliklerinden olan
 - A.1. Cinsiyetlerine
 - A.2. Eğitim durumlarına
 - A.3. Yaşlarına
 - A.4. Toplam çalışma sürelerine
 - A.5. Medeni durumlarına
- B. Yöneticilerin çalıştıkları birimin özelliklerinden olan
 - B.1. Denetim alanlarına
 - B.2. İş tanımlarının olup olmadığına
 - B.3. Kendilerine bağlı olarak çalışanların eğitim durumlarına

- B.4. Birimin içinde bulunduğu çevre kompleksliğine.
- B.5. Misyon-Vizyon tanımlarına
- B.6. Birimlerinin diğer birimlerle etkileşim düzeylerine
- C. Yöneticilerin diğer yönetsel becerilerinden olan
 - C.1. Motivasyon
 - C.2. Bağlılık
 - C.3. Ekip performansı
 - C.4. Yetki devri
 - C.5. İletişim
 - C.6. Anlaşma
 - C.7. Liderlik
 - C.8. Tavsiyelerde bulunma ve görüşme
 - C.9. Kurumsal ve kişisel kaynaklar ve uyum
 - C.10. Zaman ve stres yönetimi beceri düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

2. Yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri yöneticilerin günlük karar verme ve problem çözme performanslarını etkilemektedir.

5.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde (Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi, İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi, Hacettepe Üniversitesi Onkoloji Hastanesi, Hacettepe Üniversitesi Oran Hastanesi) görev yapan tıbbi (Genel Direktör, Genel Direktör Yardımcısı, başhekimler, başhekim yardımcıları), hemşirelik (Hemşire müdürleri, supervisorler, klinik sorumlu hemşireleri) ve idari birim yöneticileri (İşletme Müdürü, Hastane müdür ve müdür yardımcıları) oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına yöneticilik görevleri olan anabilim dalı başkanları dahil edilmek istenmiş, ancak gerekli izin alınamadığı için araştırma kapsamına dahil edilememiştir. Sonuçta toplam 135 yönetici araştırma kapsamına alınmıştır. Herhangi bir örneklem seçilmeye gidilmemiş ve evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda toplam 121 yöneticiden (evrenin % 89'u) yanıt alınmıştır.

5.5. Veri Toplama

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket toplam üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmaya katılanların kişisel özelliklerinin sorulduğu birinci bölümde yedi soru, yöneticilerin çalıştıkları birimlere ait özelliklerin sorgulandığı ikinci bölümde 13 soru ve yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri ile diğer yönetsel becerilerin ölçüldüğü üçüncü bölümde toplam 75 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri 25 soru ile ölçülmeye çalışılırken, diğer yönetsel özelliklerden olan motivasyon, bağlılık, ekip performansı, yetki devri, iletişim, anlaşma becerisi, liderlik, tavsiyelerde bulunma ve görüşme, kurumsal ve kişisel kaynaklarla uyum, zaman ve stres yönetimi beşer soru ile ölçülmüştür. Yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri ile diğer yönetsel becerilerinin ölçülmesinde Len Sperry (46) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri ile diğer yönetsel becerilerini ölçmeye yönelik sorular dörtlü likert ölçeğinde (1: Hiç bir zaman, 2: Bazen, 3: Sık Sık, 4: Daima) dizayn edilmiştir.

Len Sperry tarafından geliştirilen anketin Türkçeye çevirisi yapılmıştır. Ankette yer alan soruların anlaşılıp anlaşılmadığı ve anlaşılmayan noktaların ne olduğunu tespit edebilmek amacıyla Sağlık Bakanlığı Türkiye Yüksek İhtisas Hastanesi yöneticileri üzerinde ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda araştırmada kullanılacak olan ankete son şekli verilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde yer alan ve yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri ile diğer yönetsel becerilerini ölçen soruların içsel tutarlığı cronbach alpha katsayısı ile test edilmiş ve katsayıların 0.60 ile 0.81 arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre anketin içsel tutarlılığının ve güvenilirliğinin kabul edilebilir bir seviyede olduğuna karar verilmiştir.

5.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın temel amacı, hastane yöneticilerinin karar verme ve problem çözme beceri düzeylerini etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. Karar verme ve problem çözme beceri düzeylerini etkilediği düşünülen faktörler üç grup altında toplanmıştır. Bunlar; bireysel özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum v.b), yöneticilerin çalışmakta oldukları birimlere ait özellikler (denetim alanı, iş tanımları,

misyon ve vizyon tanımları v.b) ve yöneticilerin diğer yönetsel becerileridir (motivasyon, iletişim, bağlılık v.b.). Yöneticilerin diğer yönetsel becerilerden aldıkları puanlar minimum 5 ve maksimum 20 aralığında değişmektedir. Bu aralıkta puan ortalamaları; 16-20 olanlar yüksek seviyede bu beceriye sahip olan yöneticiler, 11-15 olanlar orta ölçüde iyi olanlar ve 5-10 olanlar ise bu becerilerinin geliştirilmeye ihtiyacı olan yöneticiler olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri ise yine dördümlü likert ölçeğinde 25 soru ile test edilmiştir. Yöneticilerin 25 soruya vermiş oldukları cevaplara göre alabileceği puanlar minimum 25 ve maksimum 100 arasında değişmektedir. Buna göre karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları 76-100 arasında olanlar karar verme ve problem çözme becerileri oldukça iyi olanlar, 51-75 arasında olanlar bazı açılardan geliştirilmeye ihtiyacı olanlar, 25-50 arasında olanlar ise karar verme ve problem çözme becerisi düşük olan yöneticiler olarak değerlendirilmiştir. Yöneticilere ait bireysel özelliklerin ve çalıştıkları birimlere ait özelliklerin yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerilerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar arasındaki farkın önemlilik testi (t-testi) ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalarda uygun istatistiksel yöntemleri kullanmak amacıyla varyansların homojenlik testleri yapılmıştır. Karşılaştırılacak grup sayısının iki olduğu durumlarda varyansların homojenlik testi Levene's test ile yapılmış ve varyansların homojen olmadığı durumlarda uygun t ve p değerleri hipotezlerin test edilmesinde kullanılmıştır. Karşılaştırılacak grup sayısının ikiden fazla olduğu durumlarda eğer varyanslar homojen değilse Kruskal Wallis varyans analizi uygun istatistiksel yöntem olarak kabul edilmiştir. Yöneticilerin diğer yönetsel özellikleri ile karar verme ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki ise Pearson Korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir. Gruplar arası karşılaştırmalar yapılırken ilgili soruya cevap vermeyen katılımcılar analiz dışı bırakılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen veriler Statistical Program for Social Sciences (SPSS) programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

5.7.Sınırlılıklar

- Bu araştırma sadece Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri yöneticileri arasında uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar diğer hastane yöneticilerine genellenemez.
- Hekim yöneticilerin çok önemli bir bölümü araştırma kapsamına dahil edilememiştir.

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmaya ait bulgular ve bu bulgulara ilişkin tartışmalar yer almaktadır.

6.1. Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine Göre Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerine Ait Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan hastane yöneticilerine ait tanımlayıcı bulgular ve tanımlayıcı özelliklerine göre karar verme ve problem çözme beceri ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 6.1. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre karar verme ve problem çözme becerileri

| Cinsiyet | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|----------|----|------|----------|----------------|------|------|
| Erkek | 42 | 34,7 | 77,9 | 10,6 | 0,62 | 0,54 |
| Kadın | 79 | 65,3 | 76,4 | 10,4 | | |

Tablo 6.1’de araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre karar verme ve problem çözme becerileri gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların 79’u kadın (%65,3), 42’si erkek’dir (34,7). Erkeklerin karar verme ve problem çözme becerileri (77.9) kadınlara (76,4) göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak kadınlarla erkekler arasındaki karar verme ve problem çözme becerisine ilişkin çıkan fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sonuçlara göre, A.A.1.no lu, ‘yöneticilerin cinsiyetlerine karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarında fark vardır’ araştırma hipotezi reddedilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 6.2. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre karar verme ve problem çözme becerileri

| Yaş | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | P |
|-------|----|------|----------|----------------|------|------|
| 38 <= | 73 | 60,3 | 75,8 | 10,5 | 1,11 | 0,26 |
| > 38 | 48 | 39,7 | 78,5 | 10,3 | | |

Tablo 6.2’de araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre karar verme ve problem çözme becerilerine bakılmıştır. Araştırmaya katılanların 73’ü 38 yaşına eşit ve 38 yaşından küçük (%60,3), 48’i 38 yaşından büyük’dür (39,7). Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin ortalama yaşları 37,6 olarak bulunmuştur. Karşılaştırma yapmak amacıyla yöneticiler bu ortalama yaşa göre iki gruba ayrılmıştır: 38 yaş ve altı olanlar ile 38 yaşından büyükler. 38 yaşından büyük olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri (78,5), 38 yaşına eşit ve 38 yaşından daha küçük olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerilerinden (75,8) daha yüksek çıkmıştır. Ancak karar verme ve problem çözme beceri puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sonuçlara göre, A.A.3.no lu ‘yöneticilerin yaşlarına göre karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarında fark vardır’ araştırma hipotezi reddedilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 6.3. Araştırmaya katılan yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre karar verme ve problem çözme becerileri

| Toplam Çalışma Süresi | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|-----------------------|----|------|----------|----------------|-----|------|
| 16 <= | 69 | 57,0 | 75,3 | 10,5 | 1,5 | 0,13 |
| > 16 | 52 | 43,0 | 78,9 | 10,3 | | |

Tablo 6.3'de araştırmaya katılan yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre karar verme ve problem çözme becerilerine bakılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin ortalama çalışma süresi 15,65 olarak bulunmuştur. Karşılaştırma yapmak amacıyla yöneticiler toplam çalışma süresine göre iki gruba ayrılmıştır: 16 yıla eşit daha az çalışanlar ile 16 yıldan fazla alışanlar. Araştırmaya katılanların toplam çalışma süresi 16 yıla eşit ve daha az olanların sayısı 69 (%57), 16 yıldan daha fazla olanların sayısı 52'dir (%43,0). 16 yıldan daha fazla çalışan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri (78,9), 16 yıl ve daha az çalışan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerilerinden (75,3) yüksek çıkmıştır. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sonuçlara göre, A.A.4.no lu 'yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarında fark vardır' araştırma hipotezi reddedilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 6.4. Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre karar verme ve problem çözme becerileri

| Medeni Durum | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|--------------|----|------|----------|----------------|------|-----|
| Evli | 94 | 77,7 | 76,9 | 11,3 | 0,01 | 0,9 |
| Bekar | 27 | 22,3 | 77,0 | 6,8 | | |

Tablo 6.4'de araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre karar verme ve problem çözme becerilerine bakılmıştır. Ankete katılanların 94'ü (%77,7) evli, 27'si (%22,3) bekindir. Bekar olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri (77,0), evli olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerilerinden (76,9) daha yüksek çıkmıştır. Ancak karar verme ve problem çözme becerileri arasındaki fark istatistiksel olarak incelendiğinde anlamlı bulunmamıştır. Sonuçlara göre, A.A.5. no lu 'yöneticilerin medeni durumlarına göre karar verme ve

problem çözüme beceri puan ortalamalarında fark vardır' araştırma hipotezi reddedilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 6.5.Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre karar verme ve problem çözme becerileri

| Eğitim Durumu | N | % | Ortalama | Standart Sapma | F | p |
|----------------------------|----|------|----------|----------------|------|-----|
| Tıp Fakültesi | 6 | 5,0 | 82,0 | 9,1 | 0,27 | 0,8 |
| Sağlık İdaresi Yüksekokulu | 20 | 16,5 | 76,9 | 11,0 | | |
| Hemşirelik Yüksekokulu | 66 | 54,5 | 75,8 | 11,3 | | |
| Diğer* | 29 | 24,0 | 77,1 | 9,3 | | |

* Siyasal bilgiler fakültesi: 14 kişi, Onlisans : 2 kişi, Sağlık Eğitim Fakültesi: 3 kişi, Açık öğretim Fakültesi : 4 kişi, Meslek Yüksek Okulu: 5 kişi, Eğitim fakültesi: 1 kişi)

Tablo 6.5'da araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre karar verme ve problem çözme becerilerine bakılmıştır. Araştırmaya katılanların 6'sı (%5,0) Tıp Fakültesi, 20'si (%16,5) Sağlık İdaresi Yüksekokulundan, 66'sı (%54,5) Hemşirelik Yüksekokulundan, 29'u (%24,0) ise diğer okullardan mezundur. Tıp Fakültesi mezunu olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerisi en yüksek (82,0), Diğer okullardan mezun olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri 2. yüksek (77,1), Sağlık idaresi Yüksekokulundan mezun olanların karar verme ve problem çözme becerisi (76,9) 3. yüksek ve Hemşirelik Yüksekokulundan mezunu olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri (75,8) en düşük çıkmıştır. Ancak gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sonuçlara göre, A.A.2.no lu 'yöneticilerin eğitim

durumlarına göre karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarında fark vardır' araştırma hipotezi reddedilmiştir ($p>0,05$).

6.2. Yöneticilerin Çalışmış Oldukları Birimlere Ait Bazı Özelliklere Göre Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerine Ait Bulgular

Tablo 6.6. Yöneticilerin denetim alanlarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Denetim Alanı | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|---------------|----|------|----------|----------------|------|------|
| 0-10 kişi | 39 | 32,2 | 75,5 | 10,8 | 0,87 | 0,38 |
| 11 ve üstü | 82 | 67,2 | 77,7 | 10,3 | | |

Tablo 6.6, denetim alanına göre yöneticilerin tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden denetim alanı 0-10 arasında olanların sayısı 39 (%32,2), 11 ve üstü olan yöneticilerin sayısı ise 82'dir (67,2). Denetim alanı 11 ve üstü olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları, denetim alanı 0-10 arasında olanlara göre daha yüksektir. İki gruba ait karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar arasındaki farkın önem kontrolü (t-testi) yapılmış ve sonuçlar iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Sonuçlara göre, B.B.1. no lu 'yöneticilerin denetim alanına göre karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları arasında fark vardır' araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.7. Yöneticilerin görev alanlarıyla ilgili iş tanımlarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Görev Alanınızla İlgili İş Tanımınız Var mı? | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|--|-----|------|----------|----------------|------|------|
| Evet | 100 | 82,6 | 76,5 | 10,2 | 1,13 | 0,27 |
| Hayır | 18 | 14,9 | 80,5 | 11,5 | | |

Tablo 6.7, araştırmaya katılan yöneticilerin görev alanlarıyla ilgili iş tanımlarının olup olmamasına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, yöneticilerin %82,6'sı görev alanıyla ilgili iş tanımına sahip olduğunu söylerken, sadece 18 tanesi (%14,9) görev alanıyla ilgili görev tanımının olmadığını ifade etmiştir. İş tanımı olmadığını ifade eden yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları (80,5), iş tanımı olduğunu ifade eden yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarına (76,5) göre daha yüksektir. İki gruba ait karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar arasındaki farkın önem kontrolü (t-testi) yapılmış ve sonuçlar iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir. ($p>0,05$) Buna göre B.B.2. no lu 'yöneticilerin iş tanımlarının olup olmamasına göre karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları arasında fark vardır' araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.8. Yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanların eğitim durumlarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Çalışan Personelin Eğitim Durumu | N | % | Ortalama | Standart Sapma | Kruskal Wallis (χ^2) | p |
|---|----|------|----------|----------------|-----------------------------|------|
| Hepsi fakülte/Yüksekokul mezunudur | 17 | 14,0 | 71,6 | 13,7 | 3,403 | 0,18 |
| Fakülte/ Yüksekokul mezunu olanlar çoğunluktadır | 76 | 62,8 | 76,8 | 10,1 | | |
| Lise ve dengi ile altında eğitim düzeyi olanlar çoğunluktadır | 28 | 23,1 | 79,7 | 9 | | |

Tablo 6.8, araştırmaya katılan yöneticilerin, kendilerine bağlı çalışanların eğitim durumlarına göre tanımlayıcı bulgularını ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, çalışanlarının hepsi fakülte-yüksekokul mezunu olan yönetici sayısı 17 (14,0), çalışanlarının çoğunluğu fakülte-yüksekokul mezunu olanların sayısı 76 (62,8), çalışanlarının önemli bir kısmı lise ve altı öğrenim görmüş olan yönetici sayısı ise 28'dir (23,1). Çalışanlarının çoğunluğu lise ve dengi ile altında eğitim düzeyi olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme puanı (79,7) en yüksek, çalışanlarının hepsi fakülte ve veya yüksekokul mezunu olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme puanı (71,6) en düşüktür. Gruplar arasındaki karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla Kruskal-Wallis varyans analizi yapılmış ve sonuçlar gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Sonuçlara göre, B.B.3. no lu 'yöneticilerin kendilerine bağlı olarak çalışanlarının eğitim durumlarına göre karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarında fark vardır' araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.9. Yöneticilerin sorumlu oldukları yönetici sayısına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Yapmış olduğunuz işlerden dolayı kime karşı sorumlusunuz? | N | % | Ortalama | Standart Sapma | Kruskal Wallis (χ^2) | p |
|---|----|------|----------|----------------|-----------------------------|------|
| Yapmış olduğum işlerden sadece bir yöneticiye karşı sorumluyum. | 17 | 14,0 | 81,5 | 9,7 | 3,113 | 0,21 |
| Yapmış olduğum işlerden dolayı iki yöneticiye karşı sorumluyum | 17 | 14,0 | 79,3 | 9,2 | | |
| Yapmış olduğum işlerden dolayı ikiden fazla yöneticiye karşı sorumluyum | 86 | 71,1 | 75,8 | 10,7 | | |

Tablo 6.9, araştırmaya katılan yöneticilerin yaptıkları işlerden dolayı sorumlu oldukları yönetici sayısına göre tanımlayıcı bulgularını ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, yapmış olduğu işlerden dolayı sadece bir yöneticiye karşı sorumlu olan yönetici sayısı 17 (14,0), iki yöneticiye karşı sorumlu olanların sayısı 17 (14,0), ve ikiden fazla yöneticiye karşı sorumlu olanların sayısı 86'dır (71,1). Yapmış oldukları işlerden dolayı sadece bir yöneticiye karşı sorumlu olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanı (81,5) en yüksektir ve yöneticilerin yapmış oldukları işlerden dolayı sorumlu oldukları yönetici sayısı arttıkça karar verme ve problem çözme beceri puanı düşmektedir. Gruplar arasındaki karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla Kruskal-Wallis varyans analizi yapılmış ve sonuçlar gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$).

Tablo 6.10. Yöneticilerin aldıkları kararlarda aktif veya pasif rol oynamalarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Günlük işlemlerinizle ilgili karar almak zorunda kaldığınızda, aşağıdakilerden hangisi sizin için en uygundur? | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|--|-----|------|----------|----------------|-----|-------|
| Kararda aktif rol alırım | 103 | 85,1 | 76,38 | 10,1 | 1,7 | 0,078 |
| Kararda pasif rol alırım | 12 | 9,9 | 82,7 | 12,2 | | |

Tablo 6.10, araştırmaya katılan yöneticilerin almış oldukları kararlarda aktif veya pasif rol oynamalarına göre tanımlayıcı bulgularını ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, kararlarda aktif rol alan yöneticilerin 103 (%85,1) kişi iken, kararlarda pasif rol alan yöneticisi sayısı sadece 12'dir (%9,9). Almış oldukları kararlarda pasif rol oynayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanları (82,7), almış oldukları kararlarda aktif rol oynayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanları (76,38)'na göre daha yüksektir. İki gruba ait karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar arasındaki farkın önem kontrolü (t-testi) yapılmış ve sonuçlar iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$).

Tablo 6.11. Yöneticilerin çalıştıkları birimlerin iş yüküne göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Benzer birimlerle karşılaştığımızda sorumlu olduğunuz birimin iş yükünü nasıl tanımlarsınız? | N | % | Ortalama | Standart Sapma | Kruskal Wallis (χ^2) | P |
|--|----|------|----------|----------------|-----------------------------|------|
| Diğer birimlerle aynı | 26 | 21,5 | 77,6 | 11,3 | 0,745 | 0,69 |
| Diğer birimlerden daha yoğun | 82 | 67,8 | 77,2 | 10,6 | | |
| Diğer birimlerden daha az | 10 | 8,3 | 74,0 | 7,9 | | |

Tablo 6.11, araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları birimlerin iş yüküne göre Tanımlayıcı bulgularını ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, çalıştıkları birimin iş yükünü diğer birimlerle aynı tanımlayan yönetici sayısı 26 (%26), çalıştıkları birimin iş yükünü diğer birimlerden daha yoğun olarak tanımlayan yönetici sayısı 82 (%67,8), çalıştıkları birimin iş yükünün diğer birimlerden az olduğunu söyleyen yönetici sayısı sadece 10'dur (%8,3). Buna göre çalıştıkları birimin iş yükünü diğer birimlerin iş yüküyle aynı tanımlayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanları (77,6) en yüksektir. Çalıştıkları birimlerin iş yükünü diğer birimlerden az olarak tanımlayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme puanları (74,0) ise en düşüktür. Gruplar arasındaki karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü Kruskal-Wallis analizi yapılmış ve sonuçlar gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Sonuçlara göre B.B.4 no lu 'yöneticilerin çalışmakta oldukları birimin çevre

kompleksliğine göre karar verme ve problem çözme becerilerinde fark vardır' araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.12. Kurumlarının misyon ve vizyon tanımlarının olup olmamasına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Kurumunuzun ya da çalışmakta olduğunuz biriminizin misyon ve vizyon tanımı yapılmış mıdır? | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|--|-----|------|----------|----------------|------|------|
| Evet | 102 | 84,3 | 77,0 | 10,05 | 0,43 | 0,66 |
| Hayır | 13 | 10,7 | 78,7 | 14 | | |

Tablo 6.12, araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları kurumların misyon ve vizyon tanımlarının olup olmamasına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, kurumlarının ya da çalışmakta oldukları birimin misyon ve vizyon tanımı vardır diyen yönetici sayısı 102 (84,3) iken, hayır yoktur diyenlerin sayısı 13'dür (10,7). Buna göre çalışmış oldukları kurumun misyon ve vizyon tanımı olmadığını söyleyen yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları (78,7), misyon ve vizyon tanımı vardır diyen yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarından (77,0) daha yüksektir. İki gruba ait karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar arasındaki farkın önem kontrolü (t-testi) yapılmış ve sonuçlar iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Sonuçlara göre B.B.5 no lu 'yöneticilerin çalıştıkları kurum ve birimin misyon ve vizyon tanımlarının olup

olmamasına göre karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları arasında fark vardır' araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.13. Yöneticilerin verdikleri kararların hukuki, siyasi ve ekonomik gelişmelerden etkilenme düzeylerine göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Günlük karar ve eylemleriniz hukuki, siyasi ve ekonomik düzenlemelerden ve gelişmelerden ne kadar etkilenir? | N | % | Ortalama | Standart Sapma | Kruskal Wallis (χ^2) | p |
|--|----|------|----------|----------------|-----------------------------|------|
| Hiç Etkilenmez | 32 | 26,4 | 76,2 | 12,2 | 1,128 | 0,57 |
| Fikrim yok | 22 | 18,2 | 80,3 | 11,3 | | |
| Çok Etkilenir | 61 | 50,4 | 76,9 | 9,3 | | |

Tablo 6.13, araştırmaya katılan yöneticilerin, vermiş oldukları kararların hukuki, siyasi ve ekonomik gelişmelerden etkilenme düzeylerine göre tanımlayıcı bulgularını ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, günlük karar ve eylemlerinin hukuki, siyasi ve ekonomik gelişmelerden etkilendiğini söyleyen yönetici sayısı 61 (%50,4), hiç etkilenmediğini söyleyen yönetici sayısı 32 (%26,4), fikri olmadığını söyleyen yönetici sayısı ise 22'dir (%18,2). Buna göre, vermiş oldukları kararların hukuki, siyasi ve ekonomik gelişmelerden etkilenip etkilenmediği konusunda fikri olmayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanı en yüksek (80,3), hiç etkilenmediğini düşünen yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanı en düşüktür (76,2). Gruplar arasındaki karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek

amacıyla Kruskal-Wallis varyans analizi yapılmış ve sonuçlar gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$).

Tablo 6.14. Yöneticilerin verdikleri kararlarda karşı karşıya kaldıkları belirsizlik durumuna göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Günlük karar ve eylemlerinizde karşı karşıya kaldığınız belirsizlik durumunu nasıl değerlendirirsiniz? | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|--|----|------|----------|----------------|-----|------|
| Çok az belirsizlik veya hiç belirsizlik yoktur | 57 | 47,1 | 78,9 | 9,8 | 1,5 | 0,13 |
| Belirsizlik vardır ve çoktur | 64 | 52,9 | 75,3 | 10,7 | | |

Tablo 6.14, yöneticilerin vermiş oldukları kararlarda karşı karşıya kaldıkları belirsizlik durumuna göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, günlük karar ve eylemlerinde çok az belirsizlik yaşayan veya hiç belirsizlik yaşamayan yönetici sayısı 57 (47,1), belirsizlik yaşayan yönetici sayısı ise 64'dür (52,9). Verdikleri kararlarda çok az belirsizlik yaşayan veya hiç belirsizlik yaşamayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanı (78,9), belirsizlik yaşayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanlarına (75,3) göre daha yüksektir. İki gruba ait karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar arasındaki farkın önem kontrolü (t-testi) yapılmış ve sonuçlar iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$).

Tablo 6.15. Yöneticilerin vermiş oldukları kararlardan diğer birimlerin etkileşim düzeyine göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Günlük karar ve eylemlerinizi diğer birimler ve eylemler ne kadar etkilenir? | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|--|----|------|----------|----------------|------|------|
| Çok az etkilenir veya hiç etkilenmez | 34 | 28,1 | 77,9 | 9,5 | 0,39 | 0,69 |
| Etkilenir ve çok fazla etkilenir | 84 | 69,4 | 76,9 | 10,8 | | |

Tablo 6.15, yöneticilerin vermiş oldukları kararlardan diğer birimlerin ve eylemlerin etkilenip etkilenmediğini ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, günlük karar ve eylemlerinden diğer birimler ve eylemlerin çok az etkilendiğini veya hiç etkilenmediğini söyleyen yönetici sayısı 34 (%28,1), günlük karar ve eylemlerinden diğer birimler ve eylemlerin çok fazla etkilendiğini söyleyen yönetici sayısı 84'dür (%69,4). Buna göre, vermiş oldukları kararlardan diğer birimlerin çok az veya hiç etkilenmediğini düşünen yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanı (77,9), verdikleri kararlardan diğer birimlerin çok fazla etkilendiği düşünen yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puan (76,9)'larına göre daha yüksektir. İki gruba ait karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar arasındaki farkın önem kontrolü (t-testi) yapılmış ve sonuçlar iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Buna göre B.B.6. no lu 'yöneticilerin çalıştıkları birimlerin diğer birimlerle etkileşim düzeyine göre karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarında fark vardır' araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.16. Yöneticilerin çalıştıkları birimlerdeki iletişimden memnuniyet düzeylerine göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Çalıştığınız birimdeki iletişimden memnuniyet dereceniz nedir? | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | P |
|--|-----|------|----------|----------------|-------|------|
| Çok az memnunum veya hiç memnun değilim | 15 | 12,4 | 77,0 | 12,01 | 0,008 | 0,99 |
| Memnunum | 106 | 87,6 | 76,9 | 10,37 | | |

Tablo 6.16, yöneticilerin çalıştıkları birimdeki iletişimden memnuniyet düzeylerine göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, çalıştıkları birimdeki iletişimden memnun olan yönetici sayısı 106 (87,6) iken, çok az memnun olan veya hiç memnun olmayan yönetici sayısı sadece 15'dir (12,4). Çalıştıkları birimdeki iletişimden çok az memnun olan veya hiç memnun olmayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanı (77), çalıştıkları birimdeki iletişimden memnun olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanlarından (76,9) daha yüksektir. İki gruba ait karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar arasındaki farkın önem kontrolü (t-testi) yapılmış ve sonuçlar iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$).

6.3. Yöneticilerin Diğer Yönetmel Becerileri ve Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerine Ait Bulgular

Tablo 6.17. Yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri ile diğer yönetmel beceri düzeyleri arasındaki ilişki

| Yönetmel Beceriler | Ortalama | Pearson Korelasyon Katsayısı (r) | p |
|---|----------|----------------------------------|-------|
| Motivasyon | 15.8 | 0.495 | 0.000 |
| Bağlılık | 14.9 | 0.208 | 0.076 |
| Ekip Performansı | 16.1 | 0.642 | 0.000 |
| Yetki Devri | 14.2 | 0.576 | 0.000 |
| İletişim | 15.8 | 0.427 | 0.000 |
| Anlaşma Becerisi | 17,0 | 0.424 | 0.000 |
| Liderlik (Coaching) | 16.2 | 0.525 | 0.000 |
| Tavsiyede Bulunma Ve Görüşme | 15.9 | 0.646 | 0.000 |
| Kurumsal Ve Kişisel Kaynaklar Ve 'Uyum' | 14.8 | 0.704 | 0.000 |
| Zaman Ve Stres Yönetimi | 15.1 | 0.675 | 0.000 |

Tablo 6.17, Yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri ile diğer yönetmel beceri düzeyleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Buna göre,

motivasyon arttıkça yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri düzeyi artmaktadır. Motivasyon hem çalışanların hem de yöneticilerin pek çok alanda çalışma düzeylerini etkilediği gibi yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerilerini önemli oranda etkilemektedir. Yapılan korelasyon analizine göre de bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ve C.C.1. no lu 'yöneticilerin motivasyonlarına göre karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri farklılık göstermektedir' araştırma hipotezi kabul edilmiştir ($p<0,05$).

Bağlılık bu araştırma kapsamında, yöneticilerin çalıştıkları kuruma verdikleri değeri, kurum için neler yapabileceklerini ve çalıştıkları kurumdan ne kadar kolay ayrılıp ayrılamayacaklarının bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Tablo 6.17 'de bağlılık arttıkça karar verme ve problem çözme beceri düzeyinin arttığı görülmektedir. Ancak yapılan korelasyon analizinde bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre C.C.2 no lu 'yöneticilerin çalıştıkları kuruma bağlılıklarına göre karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinde farklılık vardır' araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Ekip performansı, yöneticinin sorumluluğunda olan tüm çalışanlarıyla birlikte ortak hareket ederek ulaştıkları performans sayesinde hedeflenen amaca ulaşılması olarak tanımlanabilir. Ekip performansı arttıkça bu ekibin yöneticisinin karar verme ve problem çözme beceri düzeyi de o oranda artmaktadır. Yapılan korelasyon analizine göre de bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ve C.C.3 no lu 'yöneticilerin ekip performansı özelliklerine göre karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinde farklılık vardır' araştırma hipotezi kabul edilmiştir ($p<0,05$).

Yetki devri, yöneticinin yapması gereken tüm işlerin, vermesi gereken tüm kararların bir kısmının astlarına devredilmesi suretiyle gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Tablo 6.17'de yetki devrinin arttıkça karar verme ve problem çözme beceri düzeyi'nin arttığı görülmektedir. Gerçekten de doğru yetki devri yapmayı başarabilen yönetici, sadece daha üst düzey ve önemli kararlar vermek zorunda kalacağı için bu kararları verirken daha fazla zaman ve performansı olacak ve bu da daha isabetli kararlar vermesini sağlayacaktır. Nitekim yapılan korelasyon analizine göre de bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Sonuçlara göre, C.C.4 no lu araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

İletişim, yöneticinin çalışanlarıyla, çalışanların birbirleriyle olan her türlü hem sosyal hem işle ilgili ilişkilerini kapsamaktadır. Tablo 6.17, bu ilişkileri iyi kurabilen yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinin arttığını göstermektedir. Gerçektende kurumlarda iletişim bazen pek çok faktörün bile önüne geçebilecek kadar önemlidir ve iletişim düzeyi önemli oranda performansa etki etmekte ve performansı yüksek olan yöneticinin de iyi kararlar verdiği gözlenmektedir. Yapılan korelasyon analizine göre de bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Sonuçlara göre, C.C.5 no lu 'yöneticilerin iletişim özelliklerine göre karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinde farklılık vardır' araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerde anlaşma becerisi bu araştırma kapsamında, astları arasında veya herhangi başka bir durumda çatışma olması durumunda yöneticinin karşılıklı uzlaştırma metotlarını iyi kullanabilmesi anlamında kullanılmıştır. Yöneticinin anlaşma becerisi arttıkça karar verme ve problem çözme beceri düzeyi de artmaktadır. Yani çatışma durumlarını en sakin şekilde karşılayıp, uzlaştırma tekniklerini iyi kullanan yönetici biriminde mutlu çalışma ortamını yaratmış olan yöneticidir ve mutlu çalışma ortamında herkesin en yüksek performansla çalışması beklenir. Böyle bir ortamda yönetici de daha iyi kararlar alabilir. Yapılan korelasyon analizine göre de bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Sonuçlara göre, C.C.6 no lu 'yöneticilerin anlaşma becerisine göre karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinde farklılık vardır' araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Lider yönetici, çalıştığı birimdeki astlarına yaptıkları işin her yönüyle ilgili klavuzluk yapan, onları eğiten, onlara yön çizen ve onları sonuca ulaştıran yöneticidir. Liderlik özelliği yüksek olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri düzeyi de yüksektir. Lider yönetici, işinin her yönüne son derece sahiptir ve daha doğru kararlar alır. Yapılan korelasyon analizine göre de bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Sonuçlara göre, C.C.7 no lu 'yöneticilerin liderlik özelliklerine göre karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinde fark vardır' araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.17'de tavsiyelerde bulunma ve görüşme niteliklerini iyi kullanan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinin arttığı görülmektedir. Astlarına görüşmeler yapmak suretiyle tavsiyelerde bulunan

yöneticiler hem astlarını daha iyiye yönlendirmiş olup, hem de bu görüşmeler esnasında kendileri de önemli detayları fark edebilirler ve bu da daha iyi kararlar almalarına önemli oranda etki eder. Yapılan korelasyon analizine göre de bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Sonuçlara göre, C.C.8 no lu 'yöneticilerin tavsiyelerde bulunma ve görüşme özelliklerine göre karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinde farklılık vardır' araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Kurumsal ve kişisel kaynakların uyumu arttıkça yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri düzeyi de artmaktadır. Yönetici yaşantısıyla ilgili beklediği değerlerin ne kadar fazlasını işinde bulabiliyor ve işinde sahip olduğu kaynaklarla karşılayabiliyorsa o oranda mutludur ve bu performansına etki ederek daha iyi kararlar almasını sağlar. Yapılan korelasyon analizine göre de bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Sonuçlara göre, C.C.9 no lu 'yöneticilerin kurumsal ve kişisel kaynaklarla uyumlarına göre karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinde fark vardır' araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Zamanını iyi kullanan ve stresle başa çıkmasını bilen yönetici'nin performansı oldukça yüksektir. Özellikle stresle başa çıkabilen yönetici, sakin ve kararlı bir yöneticidir. Dolayısıyla yöneticinin bu özellikleri arttıkça karar verme ve problem çözme beceri düzeyi de artmaktadır. Yapılan korelasyon analizine göre de bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Sonuçlara göre C.C.10 no lu 'yöneticilerin zaman ve stres yönetici becerilerine göre karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri arasında farklılık vardır' araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

6.4. Yöneticilerin Karar verme ve problem çözme Beceri Düzeylerinin Günlük Karar verme ve problem çözme Performanslarını Etkilemesine İlişkin Bulgular

Tablo 6.18, yöneticilerin gün içinde yapmayı planladıkları tüm işleri o gün içerisinde bitirebilme düzeylerine göre tanımlayıcı bulgularını ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, bir sonraki gün içinde bitirmeyi planladığı işleri tamamını bitirebilen yönetici sayısı 77 (63,6) iken, bitiremeyen yöneticilerin sayısı 42'dir (34,7). Bir

sonraki gün içinde yapmayı planladığı işlerin tamamını bitirebilen yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanı (77,9), bitiremeyen yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanlarından (75,2) daha yüksektir. İki gruba ait karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar arasındaki farkın önem kontrolü (t-testi) yapılmış ve sonuçlar iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Sonuçlara göre 2 no lu 'yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri yöneticilerin günlük karar verme ve problem çözme performanslarını etkilemektedir' araştırma hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.18. Yöneticilerin gün içinde yapmayı planladıkları işleri bitirebilme oranlarına göre tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamaları

| Bir sonraki gün içinde yapmayı planladığımız tüm işleri o gün bitirebiliyor musunuz | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | P |
|---|----|------|----------|----------------|------|------|
| Evet | 77 | 63,6 | 77,9 | 10,28 | 1,07 | 0,28 |
| Hayır | 42 | 34,7 | 75,2 | 10,9 | | |

Tablo 6.19.Yöneticilerin gün içinde almayı planladıkları kararların tamamını alamamasından doğan sonuçların tanımlayıcı bulguları ve karar verme ve problem çözme beceri puanları

| Gün bitiminde almanız gereken kararların tamamını alamadığınız için aksayan işleriniz olur mu | N | % | Ortalama | Standart Sapma | t | p |
|---|----|------|----------|----------------|------|------|
| Hiç bir zaman | 38 | 31,4 | 77,2 | 11,7 | 0,13 | 0,89 |
| Zaman Zaman | 83 | 68,6 | 76,8 | 10,01 | | |

Tablo 6.19, yöneticilerin gün içinde almayı planladıkları kararların tamamını alamamalarından doğan sonuçların tanımlayıcı bulgularını ve karar verme ve problem çözme beceri puan ortalamalarını göstermektedir. Tabloda gösterilen bulgulara göre, gün bitiminde vermeleri gereken kararların tamamını verememekten dolayı hiçbir zaman aksayan işleri olmayan yönetici sayısı 38 (31,4) iken, tüm kararları veremedikleri için zaman zaman aksayan işleri olan yönetici sayısı 83'dür (68,6). Almaları gereken kararların tamamını alamamalarından dolayı hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanları (77,2), zaman zaman bu sorunu yaşayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme beceri puanlarından (76,8) daha yüksektir. İki gruba ait karar verme ve problem çözme becerisi puan ortalamalarının istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar arasındaki farkın önem kontrolü (t-testi) yapılmış ve sonuçlar iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermiştir ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar

Bireylere yaşamı süresince karşılaştığı sorunlarına çözüm bulmak düşüncesi sürekli egemen olmuştur. Değişik davranış biçimlerinden birinin soruna çözüm getirmesi için seçilmesi zorunluluğu, geçen zaman içinde öncesine oranla daha da karmaşık görünüm kazanan insan yaşantısının ağırlık noktasını oluşturmuştur. Bu gerçek, gerek kişilerin ve gerekse yöneticilerin çevresel ilişkilerinin giderek yoğunlaşması karşısında, etkin çözüm yollarının bulunması ve isabetli kararlar verilmesi gereksinimini ortaya çıkarmıştır. İçinde yaşanan çağ, kişilere ve yöneticilere kararların yalnızca nasıl verildiğinin açıklandığı değil, bunun ötesinde nasıl verilmesi gerektiğine ilişkin bilimsel yöntemlerin ortaya çıkarılması ve böylelikle onların belirsizlik karşısında güçsüz bir varlık olma durumundan kurtulması çağıdır.

Yapılan araştırma ile bireysel özellikler, yöneticilerin çalışmakta oldukları birimlerin bazı özellikleri ve diğer yönetsel becerilere ilişkin karar verme ve problem çözme becerileri ölçülmüştür. Araştırmanın yapıldığı Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde tıbbi, idari ve hemşirelik alanlarında görev yapan yöneticilerin bireysel özelliklerinin, çalışmakta oldukları birimlerin bazı özelliklerinin ve diğer yönetsel becerilerinin karar verme ve problem çözme becerilerini nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Karar verme ve problem çözme zor bir süreçtir ve bu süreci etkileyen pek çok neden vardır. Yapılan araştırmada yöneticilerin sahip oldukları bireysel özelliklere göre karar verme ve problem çözme becerileri incelendiğinde, erkeklerin kadınlara göre, 38 yaşından büyük olanların daha genç yöneticilere göre, toplam çalışma süresi fazla olan yöneticilerin, daha az olanlara göre, bekarların evlilere göre ve tıp fakültesi mezunlarının diğer okullardan mezun olanlara göre karar verme ve problem çözme becerileri daha yüksek çıkmış ancak bu farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Literatürde yapılan araştırmalardan, Ulupınar'ın (52) yaptığı araştırmaya göre yaş ilerledikçe sorun çözme başarısı artmakta, ancak bu durum 35 yaştan sonra olumsuz yönde değişmektedir sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarımıza göre

38 yaşından büyük olan yöneticilerin karar verme ve problemi çözme becerileri yüksek çıkmıştır.

Lise öğrencileri üzerinde Saygılı (41) tarafından yapılan bir araştırma da, lise öğrencilerinin algıladıkları problem çözme becerileri ile sosyal ve kişisel uyum, anne babanın öğrenim durumu, okul farklılığı, yerleşim yerleri ve cinsiyetleri gibi kişisel farklılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; problem çözme becerisi ile kişisel ve sosyal uyum arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Farklı okullarda okuyan öğrencilerin problem çözme becerisi algılarında ve sosyal uyum düzeylerinde farklılaşma olduğu görülmüştür.

Saygılı'nın (41) araştırma sonuçlarına göre, öğrencilerin cinsiyet farklılığı ile problem çözme becerileri arasında bir farklılaşma gözlenmemiş olup, araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir. Şahin'in (48) yaptığı araştırmaya göre de cinsiyet farkı ile problem çözme becerisi arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Ulupınar'ın (52) değişik eğitim düzeyindeki hemşirelik öğrencilerinin sorun çözme becerilerinin, sorun çözme becerilerine almış oldukları eğitimin etkisini ve eğitim süresince sorun çözme becerilerinin gelişip gelişmediğini incelemek ve sorun çözme etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonuçlarına göre kişisel farklılıklar ile problem çözme becerisi arasındaki ilişkilerden, evliler ile yalnız yaşayanların problem çözme becerileri arasında fark çıkmamış olup yaptığımız araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir.

Yapılan araştırma kapsamında, yöneticilerin çalıştıkları birimlerin bazı özelliklerine göre karar verme ve problem çözme becerileri incelenmiştir. Bu özelliklerden, yöneticilerin denetim alanlarına göre karar verme ve problem çözme becerileri incelendiğinde, istatistiksel olarak gruplar arasındaki fark önemli olmamasına rağmen denetim alanı arttıkça karar verme ve problem çözme becerisinin arttığı görülmüştür. Denetim alanı artan yönetici daha fazla ve hızlı karar almak zorunda kaldığı için karar verme ve problem çözme becerisinin daha fazla geliştiğini söylemek mümkündür.

İstatistiksel olarak gruplar arasındaki fark önemli olmamasına rağmen, çalışanlarının çoğunluğu lise ve altı eğitim almış olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri, daha eğitilmiş insanlarla çalışan yöneticilere göre yüksek çıkmıştır. Bunun nedenini, eğitim düzeyi daha düşük çalışanları olan yöneticilerin

alması gereken kararların büyük kısmını astlarına aktaramadıkları ve kararların çok büyük bir kısmını kendilerinin almış olmaları nedeniyle karar verme ve problem çözme becerilerinin daha fazla geliştiği şeklinde açıklayabiliriz.

İstatistiksel olarak gruplar arasındaki fark önemli olmamasına rağmen, sadece bir yöneticiye karşı sorumlu olan yöneticilerin, karar verme ve problem çözme becerileri birden fazla yöneticiye karşı sorumlu olan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerilerinden daha yüksek çıkmıştır. Hesap vermek zorunda olunan yönetici sayısı arttıkça kararı almak zorlaşacaktır. Çünkü alınan bir kararı sadece bir kişiye anlatmak ve kabul ettirmek çok daha kolay olabileceken, birden fazla kişiye anlatmak ve kabul ettirmek daha zor olabilir.

İstatistiksel olarak gruplar arasındaki fark önemli olmamasına rağmen, almış oldukları kararlarda pasif rol oynayan yöneticilerin, kararlarda aktif rol alan yöneticilere göre karar verme ve problem çözme becerileri daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda, aslında karar verme becerisi yüksek olmasına rağmen kendilerini saklayan ve kararlarda pasif rol almak isteyen bir yönetici grubunun olduğundan bahsetmek mümkündür.

İstatistiksel olarak gruplar arasındaki fark önemli olmamasına rağmen, günlük karar ve eylemlerinin hukuki, siyasi ve ekonomik gelişmelerden etkilenip etkilenmediği konusunda fikri olmadığını söyleyen yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri en yüksek çıkmıştır.

İstatistiksel olarak gruplar arasındaki fark önemli olmamasına rağmen, araştırma sonuçlarına göre, verdikleri kararlarda belirsizlik yaşamadığını düşünen yöneticilerin, çalıştıkları birimdeki iletişimden memnun olan yöneticilerin, bir sonraki gün yapmayı planladıkları işlerin tamamını bitirebilen yöneticiler ile almaları gereken kararların tamamını alamamaktan dolayı hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin karar verme ve problem çözme becerileri yüksek çıkmıştır.

Araştırma kapsamında, yöneticilerin diğer yönetsel becerileri olarak tanımlanan, motivasyon, bağlılık, iletişim, ekip performansı, yetki devri, anlaşma becerisi, liderlik, tavsiyelerde bulunma ve görüşme, kurumsal ve kişisel kaynakların uyumu ile zaman ve stres yönetimi alanlarında yöneticiler ne kadar iyiye o oranda karar verme ve problem çözme becerilerinin arttığı görülmüş ve istatistiksel olarak

da bu sonuçlar anlamlı çıkmıştır. Sadece bağlılık ile karar verme ve problem çözme becerisi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

7.2.Öneriler

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki önerileri yapmak mümkündür;

- Kararlarda pasif rol almak isteyen, ancak karar verme ve problem çözme becerisi yüksek olan yöneticilerin harekete geçirilebilmesi ve bu yöneticilerden daha fazla yararlanılabilmesi için bu yönetici grubunun ortaya çıkarılması, karar verme ve problem çözme düzeyi iyi olan yöneticilerin örgüt yararına kullanılmalarına katkı sağlayabilir.

- Karar verme ve problem çözme düzeyi iyi olmasına rağmen, bunu tam kullanmak istemeyen yönetici grubunun desteklenerek karar verme ve problem çözme becerilerinin kullanılması kuruma faydalı olabilecektir.

- Yöneticilerin, sürekli olarak önlerini görmeleri sağlanarak, barışık bir iş ortamında çalışabilmeleri sağlanmalıdır.

- Yöneticilerin daha iyi kararlar alabilmeleri için, diğer yönetsel beceriler konusunda desteklenmeye devam edilmesi örgüt adına faydalı olabilecektir.

Karar verme ve problem çözme, hiçbir zaman son bulan bir işlem değildir. Sürekli yinelenen ve bir sorun için daha alt sorunların çözümünü doğuran bir mekanizmadır. Kararların elde edilmesinde uygulanan ölçütlerin hangisinin daha yerinde olacağı konusunda net bir kriter yoktur. Bu nedenle, karar vericinin kişisel sezgi ve yargısının önemi karar verme ve problem çözmede geçerliliğini korumakta ve karar verme ve problem çözmenin sanat yönünü oluşturmaktadır. Karar verme ve problem çözme kuramının temelinde yalnız matematiksel ve istatistiksel yöntem ve teknikler bulunmadığı gibi, yalnızca bireysel ya da davranışlarının da yer almadığı gerçeğinin bilinmesinde fayda vardır. Daha etkin kararlar için daha çok bilgi edinmek zorunda olduğumuzu, çağımızın bilgi çağı olduğunu her zaman hatırlamalı ve yaşamımızı buna uyarlamaya çalışmalıyız.

KAYNAKLAR

1. Ak, B., 'Hastane Yöneticiliği', Özkan Matbaa, Ankara, 1990, s.100-117.
2. Alder, H., Çev. Ertan,T., 'Yöneticiler için NLP', Sistem Yayınları, İstanbul, 1998
3. Arık, A., 'Yaraticılık', Ankara Kültür Bakanlığı Yayınları, 1990, s.33-34.
4. Aslan E., Aktan E., Kamaraj I., 'Anaokulu Eğitiminin Yaraticılık ve Yaratici Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi', M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, İstanbul, 1997, sayı: 9, s.3-8.
5. Aslan, E., 'Kavram Boyutunda Yaraticılık', Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Ankara, 2001, sayı:16, cilt:2, s:14-22
6. Aydın, V., 'Yönetimde Yıpranma ve Yetersizlik', S.B.F. Yayınları, Ankara, 1969, s.385.
7. AYTEK, B., 'İşletme Yönetimi', San Matbaası, Ankara, 1979, s.13-14.
8. Bakioğlu, A., Hesapcioğlu M., 'Düşünmeyi Öğretmekte Öğretmen ve Okul Yöneticisinin Rolü: Düşünmek' M.Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 1997, sayı:9, s.54.
9. Baron, R.A., 'Essentials of Psychology, A Child Psychology and Adjustment, Allyn and Bacon, Boston, 1996, s.242-244.
10. Basmacı, S.K., 'Üniversite Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılamalarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi' İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Malatya 1998, s.5.
11. Bedoyere, D.L., 'Sorun Çözme Teknikleri', Rota Yayınları Bireysel Yatırım Dizisi, İstanbul, 1997, s.15.
12. Bilen, M. 'Plandan Uygulamaya Öğretim', Anı yayınları, Ankara, 1999, s.161.
13. Bingham, A., 'Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi' M.E.B. Yayınları, İstanbul, 1998, s.18-89.
14. Brightman, H. J., 'Problem Solving Logical and Creative Approach', Atlanta Georgia State University Press Publishing, 1980, s.3.

15. Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D.Y., 'İşletme ve Yönetim', Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984, s.120-122.
16. Can, H., 'Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı', Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1985, s.67.
17. Carlberg, B., 'Facing The Executive Challenge', London, 1967, s.3.
18. Demirel, Ö., 'Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı', Pegem Yayınları, Ankara, 2002, s.65.
19. Dinç, A., 'Örgütlerde Karar verme ve problem çözme Süreçlerinde Yaratıcı Düşüncenin Yeri ve Önemi', Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul, 2000, s.19-28.
20. Eachern, M., Malcom, T., 'Hospital Organization and Management', Physicians Record Company, Illions, 1979, s.112-114.
21. Erden, M., Akman, Y., 'Eğitim Psikolojisi: Gelişim-Öğrenme-Öğretme', Arkadaş Yayınları, Ankara, 1996, s.138
22. Eriç, M., 'Kültür ve Yaratıcılık: Düşünce, Bilim ve Sanatta Ortak Payda', Kazancı Kitabevi, İstanbul, 1998, s.237.
23. Erkmenol, A., 'Yönetim ve Yönetici', II.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı için Yönetimde Karar verme ve problem çözme Semineri, Tüside, Gebze, 19-20 Nisan, 1994
24. Evans, J.R., 'Creative Thinking: In the Decision and Management Sciences, Ohio' South Western Publishing Company, 1991, s.18.
25. Fidan, N., 'Okulda Öğrenme ve Öğretme', Alkım Yayınları, İstanbul, 1985, s.195.
26. Güney, S., 'Yönetim ve Organizasyon', Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.1-3.
27. Hodgson, J.D., 'Job Description and organizational Analysis for Hospital and Related Health Services', Government Printing Office, Washington, 1970, s.2.
28. Kağıtcıbaşı, Ç., 'İnsan ve İnsanlar', Beta Yayınları, 1985, s.53
29. Kahley, H., 'Problem Solving Current Issues, Open University Press, New York, 1993, s.19.
30. Kalkandelen, H., 'Sevk İdare ve Nitelikleri', Ankara Ticaret Odası Dergisi, Temmuz, 1975, s.8.

31. Kasap, Z., 'İlkokul 4.sınıf Öğrencilerinin Sosyo- Ekonomik Düzeye Göre Problem Çözme Başarısı ile Problem Çözme Tutumu Arasındaki İlişki', Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997
32. Kuzgun, Y., 'Rehberlik ve Psikolojik Danışma, ÖSYM Yayınları, Ankara, 1995, s.1.
33. Lauriere, J.L., 'Problem Solving and Artificial Intellegence', Englewood Cliffs, 1990, s.12.
34. Mert, İ.S., 'Karar verme ve problem çözmeye Yaratıcı Problem Çözme', Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.İşletme Fakültesi, 1997, s.16-21
35. Mountrose, P., '6 ile 18 Yaş Çocuklarıyla Sorunları Çözmede 5 Aşama', Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.32-134.
36. Newman, H.W., 'Yönetim', Doğan Basımevi, Ankara, 1979, s.49-52.
37. Oğuzkan, F., 'Orta Dereceli Okullarda Öğretim', Emel Matbaası, Ankara, 1989, s.97.
38. Öğülmüş, S., 'Sorun Çözme Becerileri ve Eğitim', Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.2-15.
39. Özdoğan, B., 'Çocuk ve Oyun', Anı Yayınları, Ankara, 1997, s.195.
40. Sarpyener, A., 'Hastane Yönetimi ve Organizasyonu ve Türkiye'de Uygulamaya ilişkin Örnekler' Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul, 1975, s.155.
41. Saygılı, H., 'Problem Çözme Becerisi ile Sosyal ve Kişisel Uyum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi', Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2000
42. Schulz, R., Johnson, A.C., 'Management of Hospitals', Newyork, Mc Graw Hill inc., 1976, s.165.
43. Seçim, H., 'Hastane Yönetim ve Organizasyonu', Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1985, s.43.
44. Shapiro, L.E., 'Yüksek EO'lu Bir Çocuk Yetiştirmek', Varlık Yayınları, İstanbul, 1998, s.128-154.

45. Sonmaz, S., 'Problem Çözme Becerisi ile Yaratıcılık ve zeka arasındaki ilişkinin incelenmesi' Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002
46. Sperry, L., 'Becoming an Effective Health Care Manager. The Essential Skills of Leadership', Health Professions Press, Baltimore, 2003
47. Stevens, M., Çev. Çimen, A., 'Sorun Çözümleme', Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.12-48.
48. Şahin, Z., 'Çocukların Psiko-Sosyal Temelli Problem Çözme Becerisinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi' Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Bölümü Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi', Konya, 1999
49. Tengilimoğlu, D., Coşan, P., 'Yönetici Asistanlığı', , Ankara, Ekim 2004, s.15.
50. Thornton, S., 'Çocuklar Problem Çözüyor', Gendaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.10-149.
51. Tortop, N., İsbir, E.G., 'Yönetim Bilimi' Bilim Yayınları, Ankara, s.127-132
52. Ulupınar, S., 'Hemşirelik Eğitiminin Öğrencilerin Sorun Çözme Becerilerine Etkisi', İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 1997, s.85.
53. Weachler, I.R., 'The Leader and Creativity', Association Press, New York, 1962, s.15.
54. Weisberg, R.W., 'Creativity', Freeman and Company, New York, 1993, s.93.
55. Weiss, H.D., Çev. Şahiner, D. 'Problem Çözümünde Yaratıcılık', Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.16-43.
56. Yavuzer, H., 'Yaratıcılık', Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1989, s.49.
57. Yıldırım, R., 'Yaratıcılık ve Yenilik', Sistem Yayınları, İstanbul, 1998, s.131-141.

58. Yıldırım, R., 'Öğrenmeyi Öğrenmek', Sistem Yayınları, İstanbul, 1999, s.99.

ÖZGEÇMİŞ

1977 doğumlu Sema (Şimşek) Alagözlü ilk ve orta öğrenimini Ankara'da tamamlamış olup, 1999 yılında Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksek Okulu'ndan mezun olmuştur. 1998-1999 yılları arasında Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Gece İdaresi'nde Gece İdarecisi, 1999-2004 yılları arasında Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Bütçe ve Planlama Müdürlüğü'nde memur olarak çalışmıştır. 2004 yılından itibaren ise Bütçe Planlama Müdürlüğü'nde Hastane Müdür Yardımcılığı görevini yürütmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.

EK 1: ANKET FORMU

Bu anket, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nın gereği olarak, 'ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN HASTANE YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME DAVRANIŞLARI ÜZERİNE OLAN ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ' konulu bir çalışma kapsamında uygulanmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formunu doldurmanız araştırmaya büyük katkılar sağlayacaktır. Araştırma açısından hastanenin ve anketi dolduran kişilerin isimleri gerekmemektedir. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Yoğun işleriniz arasında, araştırmamıza zaman ayırıp anketimizi doldurduğunuz ve önemli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Sema (Şimşek) ALAGÖZLÜ

Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Sağlık Kurumları Yönetimi

Yüksek Lisans Programı öğrencisi

Tel: 305 11 05/202

BÖLÜM 1- KİŞİSEL BİLGİLER

1. En son mezun olduğunuz okul ?
 - () Tıp Fakültesi
 - () Sağlık İdaresi Y.O.
 - () Hemşirelik Y.O.
 - () Diğer Lütfen yazınız.....
2. Mevcut durumda yürüttüğünüz idari göreviniz nedir?
 - () Lütfen yazınız.....
3. Çalışmakta olduğunuz birimin adı nedir?
 - () Lütfen yazınız
4. Sağlık sisteminde toplam çalışma süreniz (yıl olarak).....
5. Yaşınız
6. Cinsiyetiniz
 - () Kadın () Erkek
7. Medeni Durumunuz
 - () Evli () Bekar

BÖLÜM 2- ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER

1. Yöneticisi olduğunuz birimde, yada yönetsel sorumluluklarınızı yerine getirirken size bağlı olarak çalışan personel sayısı kaçtır?
 - 0-10
 - 11 ve üstü
2. Görev alanınızla ilgili iş tanımınız var mıdır?
 - Evet
 - Hayır
3. Size bağlı olarak çalışanların eğitim durumlarını göz önünde bulundurduğunuzda aşağıdakilerden hangisini söylersiniz?
 - Hepsi fakülte/Yüksekokul mezunudur
 - Fakülte/ Yüksekokul mezunu olanlar çoğunluktadır
 - Lise ve dengi ile altında eğitim düzeyi olanlar çoğunluktadır.
4. Yapmış olduğunuz işlerden dolayı kime karşı sorumlusunuz?
 - Yapmış olduğum işlerden sadece bir yöneticiye karşı sorumluyum.
 - Yapmış olduğum işlerden dolayı iki yöneticiye karşı sorumluyum
 - Yapmış olduğum işlerden dolayı ikiden fazla yöneticiye karşı sorumluyum.
5. Günlük işlemlerinize ilgili karar almak zorunda kaldığınızda, aşağıda sıralanan durumlardan hangisi sizin için en uygundur.
 - Kararda aktif rol alırım
 - Kararda pasif rol alırım
6. Benzer birimlerle karşılaştığımızda sorumlu olduğunuz birimin iş yükünü nasıl tanımlarsınız?
 - Diğer birimlerle aynı
 - Diğer birimlerden daha yoğun
 - Diğer birimlerden daha az
7. Kurumunuzun ya da çalışmakta olduğunuz biriminizin misyon ve vizyon tanımı yapılmış mıdır?
 - Evet
 - Hayır

8. Günlük karar ve eylemleriniz hukuki, siyasi ve ekonomik düzenlemelerden ve gelişmelerden ne kadar etkilenir.
- Hiç Etkilenmez
- Fikrim yok
- Çok Etkilenir
9. Günlük karar ve eylemlerinizde karşı karşıya kaldığınız belirsizlik durumunu nasıl değerlendirirsiniz?
- Çok az belirsizlik veya hiç belirsizlik yoktur
- Belirsizlik vardır ve çoktur
10. Günlük karar ve eylemlerinizden diğer birimler ve eylemler ne kadar etkilenir
- Çok az etkilenir veya hiç etkilenmez
- Etkilenir ve çok fazla etkilenir
11. Çalıştığınız birimdeki iletişimden memnuniyet dereceniz nedir?
- Çok az memnunum veya hiç memnun değilim
- Memnunum
12. Bir sonraki gün içinde yapmayı planladığınız tüm işleri o gün bitirebiliyor musunuz?
- Evet Hayir
13. Gün bitiminde almanız gereken kararların tamamını alamadığınız için aksayan işleriniz olurmu?
- Hiç bir zaman
- Zaman Zaman

**BÖLÜM 3: KARAR VERME/PROBLEM COZME VE
DİĞER YÖNETSEL BECERİLER**

| S.N | İFADELER | Hiçbir Zaman | Bazen | Sık Sık | Daima |
|-----|---|--------------|-------|---------|-------|
| 1 | İstediğim şeyi yapmaları için bana bağlı olarak çalışanları zorlamaktan ziyade onları ikna etmeye ve etkilemeye çalışırım | | | | |
| 2 | Bana bağlı olarak çalışanların ilgi duyacakları ve isteyerek çalışacakları şekilde iş paylaşımı yaparım | | | | |
| 3 | Çalışanların yetenek ve kabiliyetleri ile iş gereklerini uyumlaştırmaya gayret sarf ederim | | | | |
| 4 | Çalışanları farklı beklenti ve istekleri olduğunu bilerek, bireysel ödüllendirmeye ve geri bildirim sağlamaya çalışırım | | | | |
| 5 | İş iyi bir şekilde yapıldığı zaman acil olumlu geri bildirim sağlarım veya işin iyi bir şekilde yapıldığını çalışanlara gösterecek olan diğer yöntemleri kullanırım | | | | |
| 6 | Kişisel ihtiyaçlarımın çoğunun şimdiki işimde karşılandığını düşünüyorum. | | | | |
| 7 | Başka bir sağlık kurumunda çalışsaydım şimdiki kadar tatmin olamayacağımı düşünürdüm. | | | | |
| 8 | Şimdiki işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya ve tüm enerjimi vermeye çalışırım | | | | |
| 9 | Duygusal olarak şimdiki işimi bırakmak bana çok zor gelir | | | | |
| 10 | Diğer sağlık kurumları, benim kurumum ile karşılaştırılmaz bile | | | | |
| 11 | Ekip performansını etkileyecek olan kararlara ekibimin katkı sağlamasına imkan veririm | | | | |
| 12 | Ekip üyelerine güvendiğimi imalı bir şekilde göstermeye gayret sarf ederim | | | | |
| 13 | Yüksek seviyede ekip performansı ve çıktı standartları belirlerim | | | | |
| 14 | Ekip ve ekip gelişimine değer veren bir kültür oluşturmaya gayret sarf ederim | | | | |
| 15 | Ekibimizin başaracakları şeyler konusunda çok açık vizyon ve kısa-dönemli hedefler hazırlarım | | | | |
| 16 | Yalnızca benim yapmam gereken işleri yapar ve diğer işleri başkalarına devretmeye çalışırım | | | | |
| 17 | Amirim tarafından iyi yetki devri yapan bir kişi olarak kabul edilirim | | | | |

| S.N | İFADELER | Hiçbir Zaman | Bazen | Sık Sık | Daima |
|-----|---|--------------|-------|---------|-------|
| 18 | Çalışanların tüm potansiyellerinin gelişmesine yardımcı olacağı düşüncesi ile yetki devrederim | | | | |
| 19 | Sorumluluğu devrettiğim zaman, çalışanların görevi uygun bir şekilde yerine getirmek için tam yetkiye sahip olduğundan emin olmak isterim | | | | |
| 20 | Çalışanlara yetki devrini artırıp artırmadığımı görmek için her 3-6 ayda bir işimi gözden geçiririm | | | | |
| 21 | Göze bakma, baş sallama, gülümseme, kahkaha atma, tekrar etme ve öne doğru eğilme gibi yöntemleri kullanarak 'etkili bir dinleyici' olabilmeye gayret sarf ederim | | | | |
| 22 | Eğer çalışanları mesajımı anlamamışlar ise, bu benim etkili iletişim kurmadığım anlamına gelir | | | | |
| 23 | Bana bağlı olarak çalışanlar kötü haberlerin (problem, hata, gecikme vb.) yanı sıra iyi haberleri de bana söylerler | | | | |
| 24 | Raporları açık, kısa, ikna edici ve iyi dizayn edilmiş bir şekilde hazırlarım | | | | |
| 25 | Konuşma yaparken, beni dinleyen bütün dinleyici kesimiyle göz göze etkileşim kurarım | | | | |
| 26 | Bir çatışmayı çözme girişiminde, anlaşmayı sağlayacak ortak zeminleri bulmaya çalışırım | | | | |
| 27 | Bir çatışma olduğu zaman, her iki tarafın çıkarlarını netleştirmeye ve anlaşmazlığı ortadan kaldıracak bir gündem yaratmaya çalışırım | | | | |
| 28 | Kişisellikten ziyade problemlere odaklı tartışmayı sürdürmeye çalışırım | | | | |
| 29 | Her iki tarafı olası çözümler üretmeye ve herkesin çıkarlarını söylemelerini desteklerim | | | | |
| 30 | En iyi çözüm konusundan anlaşmaya varmaları için her iki tarafa yardım ederim | | | | |
| 31 | Bana göre yönetici olmak çalışanlara liderlik etmek anlamına gelmektedir. | | | | |
| 32 | Çalışanlarla performans planlarını gözden geçirir ve ihtiyaç varsa onlara liderlik ederim | | | | |

| S.N | İFADELER | Hiçbir Zaman | Bazen | Sık Sık | Daima |
|-----|--|--------------|-------|---------|-------|
| 33 | Hedeflere ulaşmada çalışanların kabiliyetlerine güvendiğimi göstermek için liderlik göstererek olumlu bir davranış göstererek iletişim kurarım | | | | |
| 34 | Liderlik ederken mevcut performans ve potansiyel başarı üzerinde odaklanırım | | | | |
| 35 | Amirlerim beni etkili bir lider olarak görürler | | | | |
| 36 | Görüşmelerim boyunca kişileri öncelikle rahatlatır ve bu rahatlığımı devam ettirmeye gayret ederek arkadaşça davranırım | | | | |
| 37 | Görüşmelere, gündem veya ilgilerim doğrultusunda doğrudan ve spesifik bir şekilde başlarım | | | | |
| 38 | Saygı, çıkar ve düşüncelerimi ifade edebilmek için aktif olarak dinlemeye, göz göze etkileşimi ve olumlu vücut dilini kullanmaya çalışırım | | | | |
| 39 | Bireylerin katılımına bağlı olarak, tavsiyelerimin başarı ve sonuçlarını inceler ve onların tam katılımlarını desteklerim | | | | |
| 40 | Kendi açımdan olası bir yanlış anlamadan kaçınmak için, durum hakkındaki kendi algılarımı ve düşüncelimi bireyle kontrol ederim | | | | |
| 41 | Hobi ve ilgilerimi devam ettirerek kişisel ve profesyonel hayatım arasında bir dengeyi sağlarım | | | | |
| 42 | İş hayatımı öyle bir düzenlerim ki iş hayatım kişisel hayatımı etkilemez | | | | |
| 43 | Yetenek ve kabiliyetlerimin çok büyük bir bölümünü uygulardım | | | | |
| 44 | Kendi değerlerimle kurumumun temel değerleri birbiriyle uyuşur | | | | |
| 45 | Kendim, işim, ailem ve kurumum arasında iyi bir uyum vardır | | | | |
| 46 | Baskı altında olsam bile mantıklı bir şekilde sakin davrandığımı ve konuya odaklandığımı hissederim | | | | |
| 47 | Her defasında sadece yapabileceğim kadar görevi üzerime alırım | | | | |
| 48 | Dikkati dağıtma (mindfulness) ve derin nefes alma gibi kolay uygulanabilecek çoğu stres azaltıcı teknikleri bilir ve uygulardım | | | | |
| 49 | İş yükümde önceliklendirme yaparak görevlerimi yürütürüm | | | | |
| 50 | Çoğu zaman iş yükümle başa çıkabildiğimi söyleyebilirim | | | | |

| S.N | İFADELER | Hiçbir Zaman | Bazen | Sık Sık | Daima |
|-----|---|--------------|-------|---------|-------|
| 51 | Verdiğim kararların iyi olduğundan emin olmak için çok-aşamalı karar verme ve problem çözme modelini kullanırım. | | | | |
| 52 | Bütün ilgili bireylerle kendi stratejimi tartışırım. | | | | |
| 53 | Bütün kararlarımı geciktirmeden zamanında yaparım ve uygulandığından emin olurum. | | | | |
| 54 | Kararlarımın desteği artırmak için örgüt kültürü bilgimi kullanırım. | | | | |
| 55 | Kararlarımın etkileyeceği ve kararlarımı takip edecek olan eylem ve reaksiyonları göz önünde bulundururum. | | | | |
| 56 | Tahminleri ve planlı çıktılarını (outcome) düşünürken bütün ihtimalleri göz önüne alırım. | | | | |
| 57 | Net bir şekilde kararlarımı açıklar ve kararlarım konusundaki geri bildirimleri almak isterim. | | | | |
| 58 | Üstlerim beni 'stratejik düşünür' olarak tanımlarlar. | | | | |
| 59 | Süreci kontrol etmek için izleme sistemini uygulamaya koyarım. | | | | |
| 60 | Karar verme ve problem çözme süreci boyunca kararlarımın desteği artırmak için çaba harcarım. | | | | |
| 61 | Amaçlanan eylemlerin uygulanabilirliğini test etmek ve tahminleri iyileştirmek için farklı senaryoları kullanırım. | | | | |
| 62 | En iyi olası karara ulaşmak için, ekibimin farklı görüşlerini belirtmelerini teşvik ederim. | | | | |
| 63 | Karar verme ve problem çözmeden önce, bütün ilgili tarafların katkısını ortaya koyabilmeleri için onlara danışırım. | | | | |
| 64 | Önemli faktörlerin önceliklendirilmesinde 80/20 kuralını (çabanın %20'si sonuçun %80'ine katkı sağlar) kullanırım. | | | | |
| 65 | Kendi eylemlerimizde olduğu gibi rakiplerimizin eylemleri konusunda da SWOT analizi yaparım. | | | | |
| 66 | Bütün stratejik kararlarımı desteklemede çok güçlü bir vaka geliştiririm. | | | | |
| 67 | Karar verirken analitik yöntemlerle yaratıcı yaklaşımları bir arada kullanırım. | | | | |
| 68 | Karar verme ve problem çözmeden önce vereceğim karar tipini göz önünde bulundururum. | | | | |

| S.N | İFADELER | Hiçbir Zaman | Bazen | Sık Sık | Daima |
|-----|---|--------------|-------|---------|-------|
| 69 | Bir karar verme ve problem çözmeden önce yeterli gerekli bilgiye sahip olduğumdan emin olmak isterim. | | | | |
| 70 | Ekibimin bir strateji dahilinde eylemlerini yaptığından emin olmak için onları sürekli kontrol ederim. | | | | |
| 71 | Benim kendi stratejimin diğer yönetici arkadaşların stratejileri ile uyumlu olması önemlidir. | | | | |
| 72 | Verilmesi zorunlu olan kararların verilmesini geciktirmekten kaçınırım. | | | | |
| 73 | Karar verme ve problem çözmede önsezilerin önemini bilir ve analitik yöntemler yeterli olmadığı zamanlarda önsezilerimi kullanırım. | | | | |
| 74 | Maliyet-etkili bir tarzda karar verme ve problem çözmeye gayret sarf ederim. | | | | |
| 75 | Karar verme ve problem çözmeden önce benim ve başkalarının önemli değerlerini göz önünde bulundururum. | | | | |



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
HASTANELERİ**

- Erişkin Hastanesi
- İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi
- Onkoloji Hastanesi

B.30.2.HAC.0.70.10.01/06-D-2151

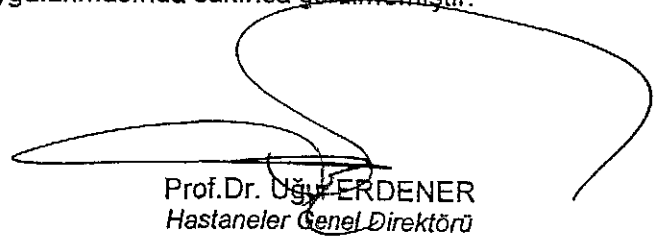
14.06.2006

Sağlık İdaresi Yüksek Okulu Müdürlüğü'ne,

İlgi: 05.04.2006 tarih ve 167sayılı yazınız.

"Örgütsel Faktörlerin Hastane Yöneticilerinin Problem Çözme Davranışları Üzerine Olan Etkilerinin Değerlendirilmesi" konulu yüksek lisans tezi için hazırlanan anketin Anabilim Dalı Başkanları dışında diğer hastane yöneticilerine uygulanmasında sakınca görülmemiştir.

Saygılarımla,


Prof.Dr. Uğur ERDENER
Hastaneler Genel Direktörü

UE/nn