T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI (SBF)
YÖNETİM VE STRATEJİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL YÖNETİŞİM KAPASİTESİ ve ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ve İLİŞKİSEL ANALİZ ÇALIŞMASI

Leyla AFŞAR DOĞRUSÖZ

2502190545

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Selim YAZICI

İSTANBUL – 2024

ÖZ

ÖRGÜTSEL YÖNETİŞİM KAPASİTESİ ve ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME VE İLİŞKİSEL ANALİZ ÇALIŞMASI

LEYLA AFŞAR DOĞRUSÖZ

Bu tez çalışması, "Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği"nin geliştirilmesi ve Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ile Örgütsel Dayanıklılık arasındaki ilişkisinin incelenmesini amaçlamıştır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından kriz yönetimi, yönetişim kapasitesi ve dayanıklılık ile ilgili literatür gözden geçirilerek, örgütsel yönetişim kapasitesi terimi oluşturulmuş ve yapı kavramsallaştırılmıştır. İkinci bölümde ilgili teoriler sağlık sektörü, yönetişim ve dayanıklılığa uyarlanmış bu temelde araşrırma soruları ve hipotezlere yer verilmiştir. Araştırma bölümünü oluşturan üçüncü bölümde ise araştırmacı, yapıyı ayrı ayrı ölçmek ve test etmek amacıyla iki kısımda tasarlamıştır.

Birinci kısımda, örgütsel yönetişim kapasitesi için çok boyutlu bir ölçek geliştirme amaçlanmıştır. Bu kapsamda literatür gözden geçirilmiş ve bireysel görüşmeler yapılmıştır. Bunların hepsi ardışık adımlardan oluşan genel bir çerçeve halinde üç aşamada özetlenmiştir. İlk aşamada ölçekte yer alacak maddelerden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra, madde havuzunu tamamlarken zayıf maddelerin atılmasına yönelik stratejiler takip edilmiştir. Madde seçim kriterleri bir uzman paneli incelemesini, ön testi ve madde analizini içermektedir. Son aşamada ölçek değerlendirmesi yapılmış; boyutluluk değerlendirmesi, güvenirliği ve geçerliği test edilmiştir. Ölçeği doğrulamak için iki örnek toplanmıştır (n1= 100; n2= 1013). İçerik geçerliliği, yapı geçerliliği, ayırt edici geçerlilik ve güvenilirliğin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda, bu çalışmada nihai olarak 37 ölçüm öğesinden oluşan dört boyutlu bir ölçek ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel Yönetişim Kapasitesi dört boyut içermektedir: Sorumluluk kapasitesi, koordinasyon ve iş birliği kapasitesi, analitik kapasite ve Kendini organize etme kapasitesi. Ölçeğin Cronbach's Alpha

değeri 0,991, alt boyutları ise 0,958-0,981 arasında değişmektedir. Sonuç olarak "Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği"nin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. İkinci kısımda ise bir anket kullanılarak, örgütsel yönetişim kapasitesi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki keşfedilmeye çalışılmıştır (n3= 1143).

Sonuç bölümünde ise, veri analizi sonucunda, ölçek faktör boyutları arasındaki ilişkiler bütün olarak değerlendirildiğinde Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ve Örgütsel Dayanıklılık ölçeklerinin Sorumluluk Kapasitesi-Planlama dışında kalan tüm boyutlarında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma, özel hastanelerin yönetişim ve dayanıklılık ölçümlerinde diğer hastanelerden pozitif yönde ayrıştığı görülmüştür. Bu tez, yönetişim kapasitesinin anlaşılmasına büyük ölçüde katkıda bulunur ve kriz bağlamında gelecekteki yönetişim ve dayanıklılık araştırmalarının yolunu açar.

Anahtar kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Yönetişim, Yönetişim Kapasitesi, Örgütsel Yönetişim Kapasitesi, Örgütsel Dayanıklılık, Sağlık Kurumu, Hastane, Ölçek Geliştirme.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL GOVERNANCE CAPACITY and ORGANIZATIONAL RESILIENCE:

A SCALE DEVELOPMENT and RELATIONAL ANALYSIS STUDY IN THE HEALTH SECTOR

LEYLA AFŞAR DOĞRUSÖZ

This thesis study aimed to develop the "Organizational Governance Capacity Scale" and examine the relationship between Organizational Governance Capacity and Organizational Resilience. In the first part, the researcher reviewed the literature on crisis management, governance capacity and resilience, created the term organizational governance capacity and conceptualized the structure. In the second part, relevant theories are adapted to the health sector, governance and resilience, and research questions and hypotheses are included on this basis. In the third part, which constitutes the research section, the researcher designed the structure in two parts in order to measure and test it separately.

In the first part, aimed to develop a multidimensional scale for organizational governance capacity. In this context, the literature was reviewed and individual interviews were conducted. All of these are summarized in three stages into a general framework consisting of consecutive steps. In the first stage, an item pool consisting of items to be included in the scale was created. Then, strategies were followed to eliminate weak items while completing the item pool. Item selection criteria included an expert panel review, pretesting, and item analysis. In the last stage, scale evaluation was made; Dimensional assessment, reliability and validity were tested. Two samples were collected to validate the scale (n1= 100; n2= 1013). As a result of a comprehensive assesmnet of content validity, construct validity, discriminant validity and reliability, this study ultimately produced a four-dimensional scale consisting of 37 measurement items. Organizational Governance Capacity includes four dimensions: Responsibility capacity, coordination and cooperation capacity, analytical capacity and self-organization capacity. The Cronbach's Alpha value of the scale is 0.991, and its sub-dimensions vary between 0.958-0.981. As a result, it was determined

that the "Organizational Governance Capacity Scale" is a valid and reliable scale. In the second part, the relationship between organizational governance capacity and organizational resilience was tried to be discovered by using a survey (n3 = 1143).

In the conclusion section, as a result of the data analysis, when the relationships between the scale factor dimensions were evaluated as a whole, a positive relationship was detected in all dimensions of the Organizational Governance Capacity and Organizational Resilience scales except Responsibility Capacity-Planning. In addition, the study showed that private hospitals differ positively from other hospitals in governance and durability measurements. This thesis contributes greatly to the understanding of governance capacity and paves the way for future governance and resilience research in crisis contexts.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Governance, Governance Capacity, Organizational Governance Capacity, Organizational Resilience, Health Institution, Hospital, Scale Development.

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca profesyonel bakış açısı ve güçlü akademik bilgisi ile gelişimime büyük katkılar sunan ve yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Selim YAZICI'ya,

Tez sürecim boyunca bilimsel bilgilerini ve desteklerini esirgemeyen tez izlem komitesi üyesi saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ ve Dr. Öğretim Üyesi Gökçe AKDEMİR ÖMÜR'e,

Bilgi ve donanımıyla konuyu zihnimde şekillendiren ve yolumu aydınlatan Prof. Dr. Tom CHRİSTENSEN'e,

Fikirlerine başvurduğum Doç. Dr. Agnieszka STACHOWİAK'a,

Uzman görüşlerini aldığım değerli hocalarıma ve arkadaşlarıma,

Hayatım boyunca sevgi ve anlayışlarıyla yanımda olan, beni her koşulda destekleyen, her zaman varlıklarından güç aldığım çok değerli annem Hamdiye AFŞAR, babam Ömer AFŞAR, kardeşlerim Kamuran AFŞAR, Ferit AFŞAR, Esengül ŞEKER ve Sezer AFŞAR'a,

Eşim Süleyman DOĞRUSÖZ'e,

Veri toplama aşamasında yoğun çabalarından dolayı İlyas ŞEKER'e,

Araştırmam süresince bana destek veren tüm meslektaşlarıma ve yöneticilerime, tez çalışmama katkı sunan tüm katılımcılara en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezi canım kızım Elif Sena DOĞRUSÖZ'e ithaf ediyorum.

LEYLA AFŞAR DOĞRUSÖZ
İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **ii**

ABSTRACT ..... **iv**

ÖNSÖZ ..... **vi**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiii**

GRAFİKLER LİSTESİ ..... **xiv**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xv**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ, DAYANIKLILIK ve YÖNETİŞİM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kriz ve Kriz Yönetimi **5**

1.1.1. Kriz Kavramsal Analizi 5

1.1.2. Kriz Yönetimi Kavramsal Analizi ve Kriz Yönetimi Modelleri 8

1.2. Dayanıklılık ve Örgütsel Dayanıklılık **14**

1.2.1. Dayanıklılık Kavramsal Analizi 14

1.2.2. Örgütsel Dayanıklılık Kavramsal Analizi 15

1.2.3. Sağlık Sistemi ve Hastane Dayanıklılığı 20

1.3. Yönetişim ve Yönetişim Kapasitesi **23**

1.3.1. Yönetişim Kavramsal Analizi 23

1.3.2. Örgütsel Yönetişim Kavramsal Analizi 26

1.3.2. Kapasite ve Yönetişim Kapasitesi 28

1.3.2.1. Kapasite Kavramsal Analizi 28

1.3.2.2. Yönetişim Kapasitesi Kavramsal Analizi 30

1.3.2.3. Yönetişim Kapasitesini Oluşturan Faktörler 31

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN ve HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

2.1. Yönetişim ve Dayanıklılık İlişkisinde Teorilerin İşlevselliği 39
2.1.1. Sistem Teorisi Perspektifi 40
2.1.2. Kaos Teorisi Perspektifi ve Kelebek Etkisi 41
2.1.3. Durumsallık Teorisi Perspektifi 42
2.1.4. Anlamlandırma Teorisi Perspektifi 43
2.1.5. Yeniliklerin Yayılması Teorisi Perspektifi 44
2.1.6. Paydaş Teorisi Perspektifi 45
2.2.Teorilerin Perspektifinden Sağlık Sektörünün Karmaşıklığını Anlamak 47
2.3. Araştırma Soruları 49
2.4. Hipotez geliştirme 50
2.5. Araştırmanın Modeli 54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YÖNETİŞİM KAPASİTESİ ve ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME VE İLİŞKİSEL ANALİZ ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı, Tipi ve Önemi 56
3.2. Veri Analizi 57
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 57
3.4. Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçek Geliştirme Çalışması 58
3.4.1. Aşama I: Nitel Aşama/Maddelerin Oluşturulması: Literatür Taraması ve Bireysel Görüşmeler 60
3.4.2. Aşama 2 - Maddelerin İyileştirilmesi 69
3.4.3. Aşama 3 - ÖYK'nın Nicel Aşaması / Ana Çalışma / Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin Test Edilmesi 73
3.4.4. Ölçek Geliştirme Aşamasının Örneklemi 73
3.4.5. Ölçek Geliştirme Aşamasının Bulguları 75

3.4.5.1. Normallik Testi 75
3.4.5.2. Madde Ayırt Edicilik Analizleri 77
3.4.5.3. Yapı Geçerliliği 80
3.4.5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) 85
3.4.5.5. Güvenilirlik Analizi 90
3.4.5.5.1. İç Tutarlılık 90
3.4.5.5.2. Test-Tekrar Test 92
3.4.6. Sonuç 93
3.5. Ana Araştırma / Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinin Belirlenmesi 94
3.5.1. Evren ve Örneklem 94
3.5.2. Veri Toplama Araçları 96
3.5.3. Araştırmanın Etik Onayı 97
3.5.4. Bulgular 97
3.5.4.1. Demografik Bilgiler 98
3.5.4.2. Ölçeklerin Dağılım İstatistikleri 100
3.5.4.3. Katılımcıların Pozisyonuna göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması 101
3.5.4.4. Hastane Türüne göre ÖYK ve ÖD Puanlarının Karşılaştırılması 103
3.5.4.4.1. Hastane Türlerine göre ÖYK ve ÖD Düzeylerin Ölçülmesi 103
3.5.4.4.2. Hastane Türlerine göre ÖYK Puanlarının Karşılaştırılması 106
3.5.4.4.3. Hastane Türlerinin ÖD Puanlarının Karşılaştırılması 107
3.5.4.4.4. Hastane Türlerinin Detaylı Gruplandırılmasında ÖYK Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması 109
3.5.4.4.5. Hastane Türlerinin Detaylı Gruplandırılmasında ÖD Puanlarının Karşılaştırılması 110
3.5.4.5. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri 112
3.5.4.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) 117
SONUÇ VE ÖNERİLER 124
KAYNAKÇA 132

EKLER..... 154
ÖZGEÇMİŞ..... 175

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kriz Yönetim Modelleri **9**

Tablo 3.1: Kavramların Kullanım Sıklığı ve Alt Boyutların Belirlenmesi **64**

Tablo 3.2: Madde Kapsam Geçerliliği Sonuçları **71**

Tablo 3.3: Tanımlayıcı İstatistikler **74**

Tablo 3.4: Örgütsel Yönetim Kapasitesi Anketinin Dağılım İstatistikleri Ve Normal Dağılım Sonuçları **76**

Tablo 3.5: Ölçek Puanlarına Ait Madde Toplam ve Kalan Puan Korelasyon Sonuçları **77**

Tablo 3.6: %27'lik Alt ve Üst Grup Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması **79**

Tablo 3.7: KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi **81**

Tablo 3.8: Açıklanan Toplam Varyans **81**

Tablo 3.9: Döndürülmüş Faktör Yükleri **83**

Tablo 3.10: Faktör Boyutları ve Madde Numaraları **84**

Tablo 3.11: Faktör Korelasyon Matrisi **85**

Tablo 3.12: Uyum Ölçütleri Referans Değerleri **88**

Tablo 3.13: Ölçek Toplamı ve Alt Faktörlere Ait Güvenilirlirlik Analiz Sonuçları . **91**

Tablo 3.14: Madde Silindiğinde Toplam Korelasyon ve Cronbach Alpha Değerleri **92**

Tablo 3.15: Test Tekrar Test Sonuçları **93**

Tablo 3.16: Sektörlere Göre Hastane ve Çalışan Dağılımı **95**

Tablo 3.17: Tanımlayıcı İstatistikler **99**

Tablo 3.18: Alt Ölçeklerin Dağılım İstatistikleri ve Normal Dağılım Sonuçları **100**

Tablo 3.20: Çalışılan Pozisyonlara göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması **102**

Tablo 3.21: Hastane türlerinin ölçek puanlarına göre sınıflandırılması **104**

Tablo 3.22: Hastane Türlerinin ÖYK Puanlarının Karşılaştırılması **106**

Tablo 3.23: Hastane Türlerinin (3'lü grup) ÖD Puanlarının Karşılaştırılması **108**

Tablo 3.24: Hastane Türlerinin Detaylı Gruplandırılmasında (6'lı grup) ÖYK Puanlarının Karşılaştırılması **109**

Tablo 3.25: Hastane Türlerinin Detaylı (6'lı grup) Gruplandırılmasında ÖD Puanlarının Karşılaştırılması **111**

Tablo 3.26: ÖD Ölçeği için DFA Uyum Ölçütleri **113**

Tablo 3.27: Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Tahmin Değerleri **114**

Tablo 3.28: ÖYK Ölçeği için DFA Uyum Ölçütleri **116**

Tablo 3.29: Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği Tahmin Değerleri **116**

Tablo 3.30: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Ölçütleri **118**

Tablo 3.31: YEM'de Gizil Değişkenler Arasındaki İlişkiler **121**

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Birinci Bölüm Akış Şeması **4**

Şekil 2.1: İkinci Bölüm Akış Şeması **39**

Şekil 2.2: Araştırmanın Modeli **54**

Şekil 3.1: Araştırma Sürecine Genel Bakış **55**

Şekil 3.3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı **87**

Şekil 3.4: ÖD ölçeği Yol Diyagramı **112**

Şekil 3.5: ÖYK Ölçeği Yol Diyagramı **115**

Şekil 3.6: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı **119**

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Sınıflandırma Doğrusu **104**

Grafik 2: Ölçek ve Hastanelere göre Sınıflama **106**

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi

AGFI : Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)

AK : Analitik Kapasite

AMOS : Reliability Analiz ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Paket Programı

AVE : Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)

BK : Basıklık katsayısı

CFI : Comparative Fit Index

CR : Bileşik Güvenilirlik

ÇK : Çarpıklık katsayısı

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

DH : Devlet Hastanesi

DSÖ : Dünya Sağlık Örgütü

EAH : Eğitim ve Araştırma Hastanesi

E : Ebe

GAO : Government Accountability Office

GFI : Goodness of Fit Index

H : Hemşire

KGO : Kapsam Geçerlilik Oranı

KİK : Koordinasyon ve İş Birliği Kapasitesi

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

KOEK : Kendini Organize Etme Kapasitesi

Min. : Minimum

Maks. **:** Maksimum

NFI **:** Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)

OECD **:** Organisation for Economic Co-operation and Development

Ort **:** Ortalama

ÖD **:** Örgütsel Dayanıklılık

ÖDÖ **:** Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği

ÖYK **:** Örgütsel Yönetişim Kapasitesi

ÖYKÖ **:** Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği

p **:** İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi

Pl **:** Planlama

r **:** Spearman's Korelasyon Katsayısı

RFI **:** Göreceli Uyum İndeksi (Relative Fit Index)

RMSEA **:** Root Mean Square Error of Approximation

RMR **:** Root Mean Square Residual

$\mathbf{R^2}$ **:** Squared Multiple Correlations

SB **:** Sağlık Bakanlığı

SK **:** Sorumluluk Kapasitesi

SM **:** Sağlık Memuru

Ss **:** Standart Sapma

SRMR **:** Standardized Root Mean Square Residual

ŞH **:** Şehir Hastanesi

TDK **:** Türk Dil Kurumu

UNDP **:** United Nations Development Programme

WHO **:** World Health Organization

X^2 **:** Ki-kare değeri

YEM **:** Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Dünya giderek daha hızlı, öngörülemez ve benzeri görülmemiş bir değişimden geçiyor. Felaket olayları daha sık, daha hızlı ama daha az tahmin edilebilir ve daha çeşitli şekillerde ortaya çıkmaya başlıyor. 21. yüzyılın birbirine bağlı ve dinamik bir küresel manzaranın eşiğinde dururken, gelecekteki krizlerin beklentisi de ufukta büyük görünüyor. "Kriz" kavramı, küresel, bölgesel ve yerel boyutları aşan bir dizi zorluğu kapsayarak artmaya devam ediyor. Kriz, izole olayların ötesine geçerek bireylerin, toplulukların, kuruluşların ve ulusların dayanıklılığını test eden uzun süreli, birbiriyle ilişkili zorlukları kapsıyor. Krizler artık münferit kesintiler değil; bunlar, dünyanın bir köşesindeki bir olayın dalga etkilerinin sınırların ötesine yansıyarak yaşamın çeşitli yönlerini etkileyebildiği, birbirine bağlı dünyamızın doğal bir parçası olarak ilerliyor. Kurumlar, COVID-19 salgınının devam eden yansımalarından iklim değişikliğinin hızlanan etkilerine, ekonomik belirsizliklere, etik hususlara ve jeopolitik gerilimlere kadar yenilikçi ve uyarlanabilir tepkiler gerektiren çok yönlü krizlerle karşı karşıyadır.

Kriz, ister çevresel, ister sağlık, ekonomik veya örgütsel kökenli olsun, etkili yönetimin kritik önemini ortaya koymuştur. Hükümetlerin, kurumların ve liderlerin hızlı, şeffaf ve kamu refahına odaklanarak yanıt verebilmeleri hayati önem taşımaktadır. Ancak sadece krizlere müdahale etmek yeterli değildir. Kriz yönetimi artık acil, akut olayların ötesine geçerek uzun süreli durumları, sistemik sorunları ve ortaya çıkan riskleri kapsayacak şekilde genişlemiştir. Krizlerin çok yönlü doğasını anlamak, yalnızca bu aksaklıkları etkili bir şekilde yönetmekle kalmayıp aynı zamanda öngörülemeyen zorluklara proaktif bir şekilde hazırlanmak isteyen kurumlar için çok önemlidir.

Sürekli gelişen iş ve organizasyon ortamında, kriz olasılığı doğal ve gelişen bir sorundur. İster iç karmaşıklıklardan, ister dış şoklardan, ister her ikisinin birleşiminden kaynaklansın, organizasyonel krizler kurumların ve endüstrilerin temellerini alt üst etme potansiyeline sahiptir. Bu belirsiz alanda yol alırken, örgütlerin, liderlerin, geleneksel sınırları aşan, stratejik öngörü, dayanıklılık ve yenilikçi çözümler gerektiren krizlerle yüzleşmeye ve bunlara uyum sağlamaya hazır olmaları gerekir.

2019'un sonlarında ortaya çıkan ve hızla yayılan COVID-19 hastalığı, dünya çapında hem özel hem de kamu kuruluşlarını ciddi şekilde etkilemiş ve daha önce hayal bile edilemeyecek düzeyde zorluklarla karşı karşıya bırakmıştır. Özellikle sağlık sistemlerini test eden bu küresel salgın organizasyonel yaşamda ani ve şiddetli değişiklikler oluşturmuş ve çalışma rutinlerini kesintiye uğratmıştır. Bunun gibi öngörülemeyen olaylar, kurumların hem faaliyet göstermeye devam etme hem de krizle başa çıkma yetenekleri konusunda giderek daha fazla endişe duymalarına sebep olmuştur. Yönetişim ve dayanıklılık arasındaki sinerji, ulusların ve kuruluşların krizlere tepki verme biçiminde açıkça görülmektedir.

Krizler, çeşitli biçimleriyle istikrara, itibara ve genel olarak yaşayabilirliğe yönelik tehditler oluşturur. Bunu kabul ederek örgütsel dayanıklılığa yapılan vurgu ön plana çıkmıştır. Dayanıklılık kavramı salt hayatta kalmanın ötesine uzanır; bir kuruluşun uyum sağlama, öğrenme ve zorluklardan daha güçlü çıkma yeteneğini kapsar. Aynı zamanda, örgütsel yönetişim krizlerin hafifletilmesinde ve yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sağlam bir yönetişim, karar almayı yönlendiren yapılar, süreçler, risk yönetimi ve hesap verebilirlik için çerçeve sağlarken krizler karşısında, kuruluşların zamanında ve bilgiye dayalı kararlar alabilmesini, kaynakları etkili bir şekilde harekete geçirebilmesini ve paydaşların güvenini koruyabilmesini sağlar. Etkili yönetişim, kurumun her düzeyinde dayanıklılığı artıran politikaların tasarlanması ve uygulanması için temel sağlar. İş ortamı geliştikçe kuruluşlar, sürekli değişen bir dizi riskle başa çıkabilmek için yönetişim çerçevelerini yeniden değerlendirmek ve güçlendirmek zorunda kalıyor.

Krizi iyi bir şekilde yönetmek, örgütsel dayanıklılığı arttırmak için iç ve dış paydaşlarla sürekli iletişim içerisinde olmak, iş birliği yapmak, bilgileri doğru analiz etmek, sinyalleri zamanında tespit etmek, kontrol, gözetim ve denetim yapmak ve uygun stratejileri seçmek için örgütlerin güçlü bir yeteneğe ve yüksek bir yönetişim kapasitesine ihtiyaçları vardır. Kriz, yönetişim ve dayanıklılığın kesişimi, kurumların karmaşık manzarasında yön bulmada odak noktası haline gelebilir; yönetişim çerçeveleri, krizlere yanıt verme ve dayanıklılığı artırma konusunda daha çevik olabilir. Bu bağlamda bu tez çalışması örgütsel yönetişim kapasitesi ölçeğini

geliştirerek, kriz dönemlerinde yönetişim kapasitesinin örgütsel dayanıklılık ile ilişkisini incelemektir.

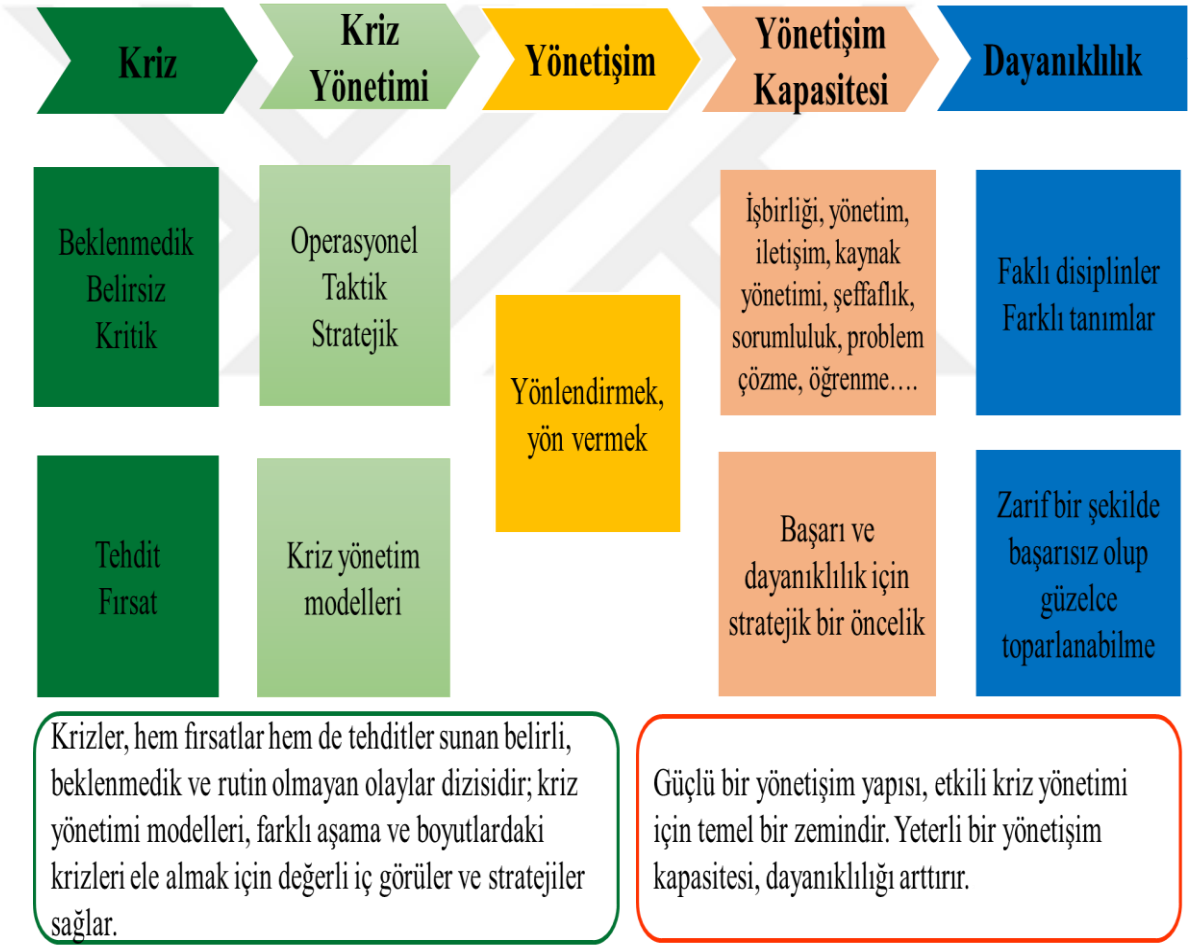
Yukarıda belirtilenler doğrultusunda, tez çalışmasının birinci bölümünde kriz ve kriz yönetimi kavramları, örgütsel dayanıklılık ve dayanıklılığı arttırmanın bir yolu olarak sunulan yönetişim ve yönetişim kapasitesine ilişkin literatür taraması sunulmuştur. Tez çalışmasının ikinci bölümünde kuramsal yaklaşımların uygunluğu araştırılarak, sağlık sektörüne uyarlanmış, dayanıklılık ve yönetişim ilişkisindeki öngörüleri doğrultusunda araştırma soruları ve hipotezler oluşturulmuştur. Üçüncü bölüm ise araştırmanın uygulaması olan yöntem bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın metodolojisi iki çalışmada detaylandırılmış ve bulgulara yer verilmiştir. Ölçek geliştirmeyi hedefleyen birinci çalışma madde oluşturma, madde iyileştirme ve psikometrik analiz olarak üç aşamada özetlenmiştir. Birinci çalışma bulgular ve elde edilen sonuçlar ile sona ermiştir. İkinci çalışmada araştırmanın amacı sunulmuş, veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler verilmiş, örneklem seçimi ve veri toplama aracının uygulanışı hakkında bilgiler sunarak devam etmiş, değişkenler arasındaki etkileşimi değerlendirmeye yönelik yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar ile son bulmuştur. Son olarak, örgütlerin yönetişim kapasitesi ve dayanıklılığı ve gelecekteki araştırma ihtiyacı hakkında sonuçlar çıkarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ, DAYANIKLILIK ve YÖNETİŞİM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde kriz, kriz yönetimi, örgütsel dayanıklılık ve yönetişim ve yönetişim kapasitesi kavramları ile ilgili kapsamlı bilgi verilerek aralarındaki ilişki ortaya konmaktadır. Bu kapsamda birinci bölümde Şekil 1'deki gibi bir akış izlenecektir.



Şekil 1.1: Birinci Bölüm Akış Şeması

1.1. Kriz ve Kriz Yönetimi

Çeşitli disiplinlerden gelen organizasyonel araştırmalar, krizlerin nasıl ve neden meydana geldiğini anlamaya çalışarak krizlere ve kriz yönetimine büyük önem vermiştir.

1.1.1. Kriz Kavramsal Analizi

Krizler, bireylerden toplumlara ve kurumlara kadar büyük tehditler sunabilen ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olay veya durumdur. Günümüzün dinamik ve birbirine bağlı iş dünyasında, doğal afetler, küresel salgınlar, endüstriyel kazalar, enerji veya su kaynağı kaybı, siber saldırılar, ekonomik gerilemeler, siyasi huzursuzluklar, teknolojik devrimler veya tedarik zinciri sorunları gibi dış çevre faktörlerinden kaynaklanacağı gibi insan kaynaklarında ani ve kritik değişiklikler, yangın, kritik hizmetlerin kaybı, hatalı hizmet veya ürün, veri ihlali gibi iç çevre faktörlerinden kaynaklanan krizlerin ortaya çıkma potansiyeli her zaman mevcuttur. İç ve dış çevredeki dinamizm krizleri daha sık, daha hızlı ve daha az tahmin edilebilir hale getiriyor. Herhangi bir olay basit bir durumu devasa bir duruma dönüştürebilir, kurumlar ve topluluklar arasında yankılanabilir ve arkalarında kalıcı sonuçlar bırakabilir. Bu da, organizasyonların faaliyetlerini, alt yapılarını, itibarlarını ve hatta varlıklarını tehlikeye atabilir; insanlarda belirsizlik, korku ve endişe duygularını oluşturabilir.

Krizin etkilerini en aza indirmek ve etkilenenlerin iyileşmesine yardımcı olmak için krizlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermek önemlidir. Her kriz türü kendine özgüdür, kendi gereksinimleri ve gerekli yaklaşımları vardır. Her örgütün de bir krize tepkisi ve krizlerin sonuçları, krize hazırlık, olgunluk, operasyonların boyutu ve ölçeği ve finansal uygulanabilirlik gibi faktörlere bağlı olarak her kurum için önemli ölçüde farklılık gösterir. Bir kriz bir "dönüm noktası"nı temsil edebilir (Faulkner, 2001) ve belirli bir sistemi dünya görüşü, misyonları, ölçütleri ve kimliği açısından etkileyen büyük değişiklikler getirebilir (Boin ve Lagadec, 2000). Krizler bir dereceye kadar "*öngörülebilir sürprizler*" (Bazerman ve Watkins, 2004:1); "*kesin bir değişimin kapıda olduğu istikrarsız bir zaman ya da gidişattır…*" (Heath ve Palenchar, 2009).

Erken bir girişimde, Hermann (1963: 64) krizin üç anahtar bileşenini dile getirmiştir. Krizler (1) örgütün yüksek öncelikli değerlerini tehdit eder, (2) yanıt verilebilecek sınırlı bir süre sunar ve (3) kuruluş tarafından beklenmeyen bir durumdur. Bu kilit noktalar sonraki tanımlarda da karşımıza çıkmaktadır. Rosenthal, Charles, Hart, Kouzmin ve Jarman (1989:10), krizi "*belirsiz koşullarda acil düzeltici eylem gerektiren bir sosyal sistemin temel değerlerine veya yaşamı sürdürme işlevlerine karşı algılanan bir tehdidin olduğu bir durum*", Allen ve Caillouet (1994, s. 46), "*krizler, bir kurumsal aktörün meşruiyetini ve dolayısıyla nihai olarak hayatta kalmasını tehdit eden bir olay veya olaylar dizisi*", Lerbinger (1997:4) ise "*bir organizasyonun itibarını zedeleyen veya zarar getirme potansiyeline sahip olan ve gelecekteki karlılığını büyümesini ve muhtemelen varlığını sürdürmesini tehlikeye atan bir olay*" olarak tanımlamıştır. Kriz kavramı, bir sistemin gelişen, insanları/malları ve/veya çevreyi tehdit eden ve önceden var olan kaynakları aşan araçların uygulanmasını gerektiren beklenmedik bir olayla karşı karşıya kalması durumunda kullanılmaktadır (Lagadec, 1991; Rogalski, 2004).

Pearson ve Clair (1998:60), "*örgütsel bir kriz, örgütün yaşayabilirliğini tehdit eden ve kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiği inancının yanı sıra neden, sonuç ve çözüm yollarının belirsizliği ile karakterize edilen düşük olasılıklı, yüksek etkili bir olaydır*" tanımıyla kapsamlı tanımlardan ilkini sunmuştur. Krizler, yüksek sonuç, düşük olasılık, risk ve belirsizlikle örtüşen, zaman baskısı altında yürütülen, normal işi bozan ve potansiyel olarak ölümcül örgütsel itibara sebep olan olaylardır (Gregory, 2005).

Krizi paydaşın bakış açısıyla açıklayan Coombs'un (2019:2-3) tanımına göre; kriz "*paydaşların sağlık, güvenlik, çevre ve ekonomik konularla ilgili önemli beklentilerini tehdit eden, bir kuruluşun performansını ciddi şekilde etkileyebilecek ve olumsuz sonuçlara yol açabilecek öngörülemeyen bir olayın algılanmasıdır*". Bir olayın kriz olup olmadığının paydaşlar tarafından belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Hemen her zaman bir kuruluşa olumsuz sonuçlar getiren bir kriz paydaşlarına da olumsuz sonuçlar getirir. Bir organizasyonun paydaşları bir kriz olduğuna inanıyorsa, organizasyon buna cevap vermelidir (Seeger, 2006).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi krizlerin ve sonuçlarının bazı temel ve ortak özellikleri bulunmaktadır:

- Krizler belirsizlik, bozulma ve değişim kaynaklarıdır.
- Krizler düşük olasılıklı olaylardır ve öngörülemezdir ama beklenendir ve kaçınılamazdır.
- Olumsuz veya istenmeyen sonuçlar yaratma potansiyeline sahiptir.
- Kuruluşları ve paydaşları olumlu veya olumsuz yönde etkiler.
- Her kriz benzersizdir, her örgüt her duruma farklı şekilde uyum sağlar ve yanıt verir.
- Krizler daha büyük süreçlerin parçalarıdır.
- Yöneticilerin eylemlerini ve iletişimini geniş ölçüde kapsar.
- Zaman baskısı vardır, hızlı karar vermeyi gerektirir.
- Çözüm yolları net değildir.

Literatürde krizin çok sayıda tanımı bulunmakta ve bu tanımlar genellikle kuruluşların faaliyetleri üzerinde zararlı etkileri olan olumsuz bir olay, normallikten sapan, aniden meydana gelen ve meydana geldikleri yerde bir anormallik durumuna neden oldukları gerçeğine odaklanmakta, kuruluşlara ve paydaşlara getirdiği olumsuz etkileri vurgulanmaktadır. Ancak krizlerin doğası gereği olumsuz olmadığını gösteren tanımlar da bulunmaktadır.

Ulmer, Sellnow ve Seeger (2011:7) krizi, "*yüksek düzeyde belirsizlik yaratan ve aynı anda bir organizasyonun yüksek öncelikli hedefleri için hem fırsatlar hem de tehditler sunan belirli, beklenmedik ve rutin olmayan bir olay veya olaylar dizisi"* olarak tanımlamıştır. Ulmer ve arkadaşlarının (2011: xiii) yenilenme kuramı söylemi ile kriz yönetiminin bir sonucu olarak "*fırsat, yenilenme ve büyüme potansiyeli*"ni de vurgulamıştır. Ayrıca Madsen ve Desai (2010) krizlerin motivasyonu artırabileceği ve potansiyel nedenler ve çözümlere yönelik daha kapsamlı bir araştırmayı teşvik edebileceği sonucuna varmıştır. Bununla birlikte Olumsuz bir olay kaynak yapılarını ve kurumsal normları bozma potansiyeline sahip olabilirken aynı zamanda daha önce yeterince değer verilmeyen ve yeterince kullanılmayan nesnelerin ve kaynakların

(örneğin topluluk ilişkileri, sosyal sermaye ve insan sermayesi (Williams ve Shepherd, 2018, 2021) değerini de arttırma potansiyeline sahiptir.

1.1.2. Kriz Yönetimi Kavramsal Analizi ve Kriz Yönetimi Modelleri

Krizler, herhangi bir organizasyonun karşılaşabileceği beklenmedik durumlardır. Bu nedenle, kriz yönetimi çok önemlidir ve krizlerin önlenmesi veya en azından etkilerinin azaltılması için stratejiler geliştirilmesi gerekir. Krizlere etkili bir şekilde yanıt vermeyi, krizlerden kurtulmayı ve krizlerin etkilerini azaltmayı amaçlayan bir dizi strateji, süreç ve eğitimi kapsar. Kriz yönetimi önlemlerinin yokluğunda, kuruluşlar kendilerini hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermek için yetersiz bulabilir ve krizin sonuçlarını daha da kötüleştirebilir. Kriz yönetimi kritik bir örgütsel işlevdir ve operasyonel, taktik ve stratejik düzeyde gerçekleşen farklı işbirlikçi karar alma süreçlerinden oluşmaktadır (Owen, Brooks, Bearman ve Curnin, 2016; Curnin ve Owen, 2013 ; Boin, Hart, Stern ve Sundelius, 2005). Karmaşık teknik ve ilişkisel sistemlerin koordinasyonunu ve bir krizin oluşmasını önlemek, etkisini azaltmak ve krizden ders çıkarmak için örgütsel yapıların tasarımını içeren kriz yönetimi (Perrow, 1984; Starbuck ve Milliken, 1988), durumu kontrol altına alarak firmaya gelebilecek olası zararı en aza indirmeye yardımcı olan bir fonksiyondur ve aynı zamanda kriz fırsatlarından yararlanmayı da içeren faaliyetlerin toplanmasıdır (Mitroff, 1988). Kriz yönetimi birkaç adımı içeren bir süreçtir: krizi önlemek için tasarlanmış önleme; krizle başa çıkmak ve etkilerini sınırlamak için yanıtlar bulmayı içeren hazırlık; olayla ilgilenmeyi amaçlayan yanıt; ve normale dönüşü sağlamak için iyileşme (Hiltz, Diaz ve Mark, 2011).

Kriz yönetiminde hazırlıklı olma konusunda daha fazla ayrıntı sunan Reilly (1993) ise, krize hazırlık faaliyetlerinin hem kriz önleme (krize karşı savunmasızlığı azaltmak için teknoloji ve insan odaklı faaliyetler) hem de kriz yönetimi bileşenlerini (krize yanıt verme) içermesi gerektiğini önermiştir. Ayrıca Reilly, kriz yönetimi aşamasının karar tepkisi, hem iç hem de dış bilgi akışı ve kaynak seferberliği ve uygulaması için yetenek gerektirdiğini öne sürmektedir.

İyi yapılandırılmış bir kriz yönetimi kültürünün krize yönelik stratejik planlamayı kolaylaştırdığını ve kriz yönetimi faaliyetlerini desteklediğini vurgulayan Elsubbaugh, Fildes ve Rose (2004), son yirmi yılda ortaya çıkan dramatik krizlerin çoğunun önlenebileceğini veya etkilerinin en aza indirilebileceğini belirterek, örgütün tüm hiyerarşik düzeylerini kapsayan, mevcut ve olası kriz yönetimini destekleyen bir örgüt kültürü olmadan işletmelerin krizleri etkin bir şekilde yönetmelerinin mümkün olmadığına dikkat çekmiştir. Kriz yönetim modelleri tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Kriz Yönetim Modelleri

	Fink (1986)	**Pearson and Mitroff (1993)**	**Gonzalez-Herrero ve Pratt (1995)**	**Burnett (1998)**	**Coombs (1999)**	**Kim (2002)**	**Jacques (2007) İlişkisel model**	**Crandall, Parnell ve Spilan (2009) 2x4 matris (iç ve dış)**
3 aşama	***4 aşama***	***5 aşama***	***4 aşama***	***6 adım***	***3 aşama***	***6 aşama***	***4 küme***	
Kriz öncesi	Prodromal	Sinyal tespiti	Sorun yönetimi	Tanılama Hedef belirleme	Kriz öncesi	Sinyal tespiti	Kriz hazırlığı	Peyzaj araştırması
		Hazırlık ve önleme	Planlama - Önleme	Tanılama Çevresel analiz		Tanıma Hazırlık Önleme	Kriz önleme	Stratejik plan
Kriz sırası	Akut	Sınırlama ve hasar kontrolü	Kriz	Yüzleşme Strateji oluşturma	Kriz sırası	Kontrol altına alma-iyileştirme	Kriz olay yönetimi	Kriz yönetimi
	Kronik			Yüzleşme Strateji uygulama				
Kriz sonrası	Çözülme	İyilşetirme ve süreklilik	Kriz sonrası	Yeniden yapılandırma Strateji Uygulama	Kriz sonrası	Öğrenme	Kriz sonrası yönetim	Örgütsel öğrenme
		Öğrenme		Yeniden yapılandırma Strateji Kontrol				

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Fink'in Kriz Yönetim Modeli (1986): *Yeni ufuklar açan bu model;* prodromal, akut, kronik ve çözülme aşamalarından oluşan dört aşamalı bir kriz yönetimi modelidir. Her aşamaya hazırlanmanın ve farklı kriz türlerinin etki ve olasılıklarına göre özel kriz yönetim planları geliştirmenin önemini vurgulamıştır. *Prodromal dönem,* ilk belirtiler ile krizin patlaması arasındaki dönemi kapsar. Bu dönemde Fink, kriz yöneticilerinin proaktif bir şekilde izlemesi, gelişmekte olan bir krizin belirtilerini tespit etmeye çalışması ve onu önlemeye veya kapsamını sınırlamaya çalışması gerektiğini belirtmiştir. *Akut aşama,* bir tetikleyici kriz olayını serbest bıraktığında başlar. Bu aşama, kriz yöneticilerinin ve planlarının etkinleştirilmesini gerektirir. *Kronik aşama*, bir sel veya kasırga sonrası ekiplerin

binalara ve yollara verdiği hasarı onarırken olduğu gibi, krizin kalıcı etkilerini kapsar. *Çözülme aşaması*, krizin sonunu ve kök neden analizi yoluyla neyin yanlış gittiğini içselleştirme ve tekrarlanmamasını sağlamak için değişiklikleri uygulama zamanını temsil eder.

Gonzalez-Herrero ve Pratt'ın Kriz Yaşam Döngüsü Modeli (1995)*:* Bu model, aşamaları doğum, büyüme, olgunluk ve gerileme olarak görmüş ve kriz yönetiminin sorun yönetimi, planlama-önleme ve yürütmeyi içerdiğini ileri sürmüştür. Krizleri yaşam döngüleri boyunca yönetme ve olumsuz sonuçları önlemek veya hafifletmek için olumlu bir itibar oluşturma ihtiyacını vurgulamış ve kriz yönetiminin iletişim yönüne odaklanmıştır. *Sorun yönetimini*, organizasyonun sorunlu hale gelebilecek sorunları araştırdığı ve öngördüğü oldukça proaktif bir aşama olarak tanımlamışlardır.

Mitroff'un Beş Aşamalı Kriz Yönetim Modeli (1993): Mitroff, krizleri ele almak için proaktif ve sistematik bir yaklaşımı vurgulayan kapsamlı bir kriz yönetimi modeli geliştirdi. Mitroff'un modeli, kuruluşların krizleri öngörmesine, önlemesine, hazırlamasına, yanıt vermesine ve krizlerden kurtulmasına yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Model yedi aşamadan oluşmaktadır:

- ***Sinyali tespiti:*** Bu ilk aşamada kuruluşlar, yaklaşan krizlerin potansiyel sinyalleri için çevrelerini aktif olarak izler. Bu, potansiyel bir krize işaret edebilecek erken uyarı işaretleri, eğilimler ve anormalliklerin taranmasını içerir.

- ***Hazırlık ve önleme:*** Kuruluşlar, krizlerin oluşmasını önlemek veya potansiyel etkilerini en aza indirmek için proaktif önlemler alırlar. Bu aşama, risk değerlendirmesi, senaryo planlaması, kriz yönetim ekiplerinin oluşturulmasını ve acil durum planlarının geliştirilmesini içerir. Amaç, mümkün olduğu kadar çok krizi önlemek ve ortaya çıkanları etkili bir şekilde yönetmektir.

- ***Sınırlama ve Hasar Kontrolü:*** Bir kriz meydana gelirse, odak noktası etkilerini sınırlamaya ve hasarı en aza indirmeye kayar. Bu aşama, krizin gerçek yönetiminin gerçekleştiği yerdir. Amaç, krizi mümkün olan en geniş

ölçüde kontrol altına almak ve olayı hafifleterek kurumsal ve paydaş zararını minimumda tutmaktır.

- ***İyileştirme ve Süreklilik:*** Kriz kontrol altına alındıktan sonra, kuruluş normal operasyonlarına geri dönme ve iş sürekliliğini sağlamaya çalışır. Bu, hasarın değerlendirilmesini, kurtarma stratejilerinin uygulanmasını ve temel faaliyetlere devam edilmesini içerir. İyileşme genellikle aşamalar halinde de ilerleyecektir. Kısa vadeli iyileştirme, minimum kabul edilebilir hizmet düzeyi elde edilecek şekilde sistemi tekrar devreye almayı amaçlar. Uzun vadeli iyileşme, operasyonel faaliyetlerin kriz öncesi seviyelerine geri getirilmesiyle devam eder. Bazı durumlarda, iyileşme sürecinde, operasyonların seviyesini kriz öncesine göre daha yüksek bir seviyeye çıkaran iyileştirmeler yapılır.

- ***Öğrenme:*** Bu aşama, krizden derslerin çıkarıldığı derinlemesine düşünme etkinliklerini içerir. Kuruluşlar neyin yanlış gittiğini analiz eder, iyileştirme alanlarını belirler ve çıkarılan derslere dayalı olarak kriz yönetimi stratejilerini ayarlar.

Mitroff'un kriz yönetimi modeli, kuruluşların kriz yönetimine kapsamlı ve proaktif bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini vurgular. Kuruluşlar, modelin her aşamasında krizleri ele alarak potansiyel kesintileri daha iyi tahmin edip yönetebilir, olumsuz etkileri en aza indirebilir ve zorlu durumlardan daha güçlü çıkabilir.

Burnett'in Kriz Yönetimi Modeli (1998): Burnett, her biri iki adımdan oluşan üç geniş aşamalı - tanımlama, yüzleşme ve yeniden yapılandırma - içeren bir kriz yönetimi modeli önermiştir. Bu model de diğer yaşam döngüsü modelleri gibi bir ilerlemeyi takip eder. Burnett'in modelindeki adımlar, hedef belirleme, çevresel analiz, strateji oluşturma, strateji değerlendirme, strateji uygulama ve stratejik kontroldür. Bir krize hazırlanmak, hedef belirlemeyi ve tehdit ortamını analiz etmeyi içerir. Yöneticiler daha sonra bir kriz karşısında bir strateji formüle eder ve kuruluş krize strateji uygulama ve stratejik kontrol yoluyla yanıt verir. Burnett, adımlar ilerledikçe süreçte ustalaşmanın daha zor olduğunu savunmuştur. Temel olarak bir matris gibi çalışan modelde; kriz durumlarıyla ilişkili zaman baskısı, kontrol derecesi, tehdit seviyesi ve müdahale seçenekleri kısıtlamaları dahil olmak üzere kriz yönetiminin

önünde duran faktörleri sıralayarak her şirketin bu matrisi kullanarak güvenlik açığı denetimi yapmasını önermiştir. 16 hücreli sınıflandırma matrisinde sorunlar tehdit düzeyine (yüksek ya da düşük), yanıt seçeneklerine (birkaç ya da çok), zaman baskısına (yoğun ya da minimum) ve kontrol derecesine (yüksek ya da düşük) dayalı olarak on altı hücreli bir matriste sınıflandırılabilir. En zorlu problemler, zaman baskısının yoğun olduğu, kontrol derecesinin düşük, tehdit seviyesinin yüksek ve müdahale seçeneklerinin sayıca az olduğu, yalnız "dördüncü seviye" hücrede bulunurken, problemler kesinlikle olacaktır. On altı hücreyi doldurmak yalnızca proaktif bir bakış açısı sağlamakla kalmayacağını aynı zamanda birkaç soruyu yanıtlamaya da yardımcı olacağını söylemiştir.

Coombs'un Kriz Yaşam Döngüsü Modeli (1999): Coombs krizi üç aşamaya ayırdı: kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası. Bu model, olumsuz tepkileri hafifletmek için olumlu bir itibar oluşturmaya odaklanır ve kriz yaşam döngüsünün her aşaması için stratejiler içerir.

Y. Kim'in Halk Odaklı Kriz Yönetim Modeli (2002): Y. Kim'in modeli halkla ilişkilere odaklanır ve iki olası yol sunar: önleme ve kontrol altına alma. Altı kriz yönetimi faaliyeti içerir: sinyal tespiti, tanıma, hazırlık, önleme, kontrol altına alma-iyileştirme ve öğrenme. Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler, kriz yönetimini etkileyen dış değişkenler olarak kabul edilir.

Tony Jacques'in İlişkisel Kriz Yönetimi Modeli (2007): Jacques, kriz yönetiminin sorunları birer birer yönettiğiniz sıralı aşamalardan oluşan doğrusal bir süreç olduğu fikrine karşı çıkmış, bunun yerine, kriz önleme ve hazırlık gibi önemli süreçlerin ve faaliyetlerin genellikle örtüştüğünü veya aynı anda gerçekleştiğini ve her zaman tek bir yönde ilerlemediğini savunmuştur. Jacques, yaşam döngüsü modellerinin aksine, kriz yönetimi ve sorun yönetimi alanının birbiriyle ilişkili, entegre disiplinler olduğunu öne sürmüştür. Sorun yönetimi, sorunlarla başa çıkmak için sistemler oluşturmayı içerir - sorunlar krizlerden daha rutin olsa da, düzgün bir şekilde ele alınmazsa krizlerin kaynağı haline gelebileceği için üst üste binerler.

Jacques'ın ilişkisel modelinin, her biri faaliyet ve süreç kümeleriyle krize hazırlık, kriz önleme, kriz olay yönetimi ve kriz sonrası yönetim olmak üzere dört ana unsuru

vardır. Bu unsurlar arasındaki ilişkiyi anlamanın ve bunları daha geniş organizasyonel yönetim bağlamına koymanın krizle ilgili kayıpları azalttığı sonucuna vardı.

Crandall, Parnell ve Spilan Matris Kriz Yönetimi Modeli (2009): Kriz yönetimi araştırmacılarının çalışmalarından yararlanan Crandall vd. analize başka bir boyut katarak organizasyonu içine alan ve çevreleyen iç ve dış ortamların varlığını eklemişlerdir. İç ortam organizasyonun içinde yer alır. Çalışanlardan ve örgütün örgüt kültüründen oluşur. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini gösteren şirketin insani yönüdür. Dış ortam organizasyonun dışında bulunur. Kuruluşta belirli bir çıkarı olan ancak doğrudan onun parçası olmayan tüm paydaşlardan oluştuğu gibi hava durumu ve diğer doğal afetler gibi belirsiz türdeki kuvvetlerin yanı sıra ekonomideki gerilemeyi de içerebilir. Kriz yönetimi aşamalarını ikiye-dört matris biçiminde göstermişlerdir. Bu çerçeve, peyzaj araştırması, stratejik planlama, kriz yönetimi ve örgütsel öğrenme'dir. Dört aşamalı bu model, kapsamlı ve iyi koordine edilmiş bir yaklaşım sağlayarak, kriz müdahalesinin karmaşıklıklarında kuruluşlara rehberlik edecek yapılandırılmış bir çerçeve sağlar.

Bu kriz yönetimi modelleri, hazırlık, önleme, kontrol altına alma, iyileştirme ve öğrenmeye odaklanarak farklı aşama ve boyutlardaki krizleri ele almak için değerli iç görüler ve stratejiler sağlamaktadır. Dış faktörlerin dahil edilmesi ve çeşitli bakış açılarının dikkate alınması, bu modelleri etkili kriz yönetimi için kapsamlı kılavuzlar haline getirir. Kuruluşlar bunları kendi özel ihtiyaç ve gereksinimlerine göre uyarlayabilir veya özelleştirebilir. Bir krizin aşamalarını anlamak ve stratejileri buna göre uyarlamak, bir kuruluşun krizleri etkili bir şekilde ele alma ve krizlerden kurtulma becerisini önemli ölçüde artırabilir.

Kriz yönetimi proaktif risk değerlendirmesini, senaryo planlamasını ve sağlam acil durum müdahale planlarının geliştirilmesini teşvik ederek kurumların dayanıklılığını artırır. Bununla birlikte kriz yönetimi çalışmaları (Rosenthal ve Kouzmin, 1997; Boin ve McConnell, 2007), kriz yönetiminin kapsamının geliştirilerek adaptasyon ve örgütsel dayanıklılıkla bir arada ele alınmasının gerekli olduğunu açıklamaktadırlar. Çünkü sadece kriz anındaki kayıpları azaltacak ya da kriz yönetimiyle ilgili prosedürler geliştirmeleri, acil çözümlere odaklanılması değil, bu

sırada değişen çevre koşullarına uygun olan uzun vadeli çözümlere (Linnenluecke, Griffiths ve Winn., 2012) ve örgütsel uyumu artırmak için dayanıklılığı da geliştirmeleri gerekmektedir (Burnard ve Bhamra, 2011). Ayrıca bu tür önlemler yalnızca kurumsal dayanıklılığı artırmakla kalmaz, aynı zamanda müşterilerin, çalışanların, yatırımcıların ve daha geniş bir topluluğun güven ve itimadını da pekiştirir. Gelişen dünyadaki krizlerin durumları ve daha karmaşık hale gelmesi, kurumların kriz yönetimine ve dayanıklılığa yönelik stratejilerini değiştirmesini zorunlu kılmaktadır. Kriz yönetimi, şirketlerin acil durumları etkili bir şekilde yönetmelerini ve etkilerini azaltmalarını sağlayan kurumsal dayanıklılığın kritik bir yönüdür.

Bu tez çalışmasında kullanılan kriz kavramı, yukarıda sunulan kriz tanımı yönergelerine uygun olmakla birlikte Pearson ve Clair (1998) tarafından sunulan tanım temel alınmıştır. Aynı zamanda Coombs (2021) tarafından sunulan paydaş algısı perspektifi de dahil edilmiştir. ***Bu doğrultuda bu tez çalışmasında;***

-kriz, "*bir organizasyonun normal işleyişine tehdit oluşturan, çok yönlü, karmaşık, dinamik, acil müdahale gerektiren ve paydaşların yorumları, deneyimleri ve beklentileri tarafından şekillendirilen, fırsat ve tehditler sunan, düşük olasılıklı, öngörülemez ama beklenen olaylardır*" şeklinde tanımlanmıştır.

1.2. Dayanıklılık ve Örgütsel Dayanıklılık

1.2.1. Dayanıklılık Kavramsal Analizi

Küreselleşme, dijital ve teknolojik devrimler, iklim değişikliği, ekonomik baskı, karşılıklı bağımlılıklar, çevresel değişimler giderek artmakta ve bu olumsuz olayların ciddiyetindeki süreklilik araştırmacıların, kuruluşların ve insanların olumsuz olaylara karşı nasıl dayanıklı olduklarını anlamaya yönelik ilginin artmasına neden olmuştur. Bu nedenle bilimsel yayınların sayısı ve değeri çok fazladır (Herbane, 2019; Darkow, 2019; Battisti, Beynon, Pickernell ve Deakins, 2019; Kahn, Barton, Fisher vd, 2018; Williams ve Shepherd, 2016; Kim ve Marcouiller, 2016; Windle, 2011).

Dayanıklılık (resilience), psikoloji, fizik, matematik, ekoloji ve bir dizi sosyal bilimler dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerde ve bakış açılarında önemli ölçüde ilgi

görmüştür. Dayanıklılığa akademik araştırma, kamu politikası ve iş uygulamalarında artan ilgiye rağmen, kavramsallaştırması ve işlevselleştirilmesi araştırmalar arasında çeşitlilik göstermiş (Linnenluecke, 2017) ve dayanıklılığın anlamı zaman içinde gelişme ve genişleme eğilimi göstermiştir (Barasa, Cloete ve Gilson, 2017). Ancak stratejik olarak faydalı olmasına rağmen belirsiz olduğu için kavramın eleştirisi de yapılmıştır (Olsson, Jerneck, Thoren, Persson ve O'Byrne, 2015). Klein, Nicholls ve Thomalla (2003) ve Manyena (2006) dayanıklılığın kapsamlı bir şekilde anlaşılmasının yararlılığı ve geçerliliği için çok önemli olduğunu ve bu kavramın nasıl tanımlandığına, hangi değişkenler tarafından belirlendiğine, nasıl değerlendirileceği ve nasıl sürdürülebileceğine dair daha derin bir anlayışa sahip olunması gerektiğini vurgulamışlardır. Taşma noktaları ve dayanıklılıkla ilgili sorun, kriz geldiğinde veya geçtikten sonra genellikle yalnızca geriye dönüp bakıldığında bilinmesidir (GAO, 2012:19)

Williams ve diğerleri, (2017: 742) dayanıklılığı, "*aktörlerin (birey, kuruluş, topluluk) zorluk öncesinde, sırasında ve sonrasında işleyişi olumlu bir şekilde ayarlayacak ve sürdürecek şekilde çevre ile etkileşim kurma kapasitesini oluşturan bir süreç*" olarak tanımlamıştır. Dayanıklılığın amacı, "sistemleri yalnızca şoklara dayanabilecekleri şekilde değil, aynı zamanda sistemleri "*zarif bir şekilde başarısız olup güzelce toparlanabilecekleri*" şekilde tasarlamaktır (Friedman, 2020: para. 1).

1.2.2. Örgütsel Dayanıklılık Kavramsal Analizi

Sorunlar, zorluklar hayatın bir parçasıdır. Bu nedenle de örgütsel çalışmalarda belirgin bir şekilde yer almıştır. Örgütler yıkıcı olabilecek çok çeşitli olaylara maruz kalmakta (Taleb, 2007) ve bu olaylar örgütleri değişik biçimlerde, değişik etmenlerden kaynaklı (doğal afetler, kazalar, organizasyonel hatalar, skandallar,…vb) ve farklı boyutlarda etkilemektedir (Roux-Dufort ve Lalonde, 2013; Laufer ve Coombs, 2006; Quarantelli ve Perry, 2005; Boin, 2005; Pfeffer ve Salancik, 2003; Perrow, 1994).

Örgütlerin beklemedikleri, ani ortaya çıkan ve çoğunlukla örgütlerin hazırlıksız yakalandıkları, doğası gereği olumsuzluğu çağrıştıran (Meyer, 1982; Topper ve Lagadec, 2013) ve odak aktörün (birey, örgüt, topluluk…) hayatta kalmasını tehdit eden (Lagadec, 2007; Pearson ve Clair, 1998; Sayegh, Anthony ve Perrewe, 2004)

büyük ölçekli olumsuzluklar çoğu durumda çevresel şok veya sarsıntı olarak tanımlanır. Ayrıca devam eden riskleri, stresleri ve gerilimi içerir. Bu bağlamda bir organizasyonun bu zorlu koşullardan güçlenmiş ve daha becerikli çıkması için zorlu koşullar altında pozitif uyumun sürdürülmesi dayanıklılık olarak tanımlanır (Vogus ve Sutcliffe, 2008). Sutcliffe ve Vogus (2003:96) aynı zamanda hem ciddi hem de daha az zorlu koşullar karşısında kuruluşların uyum sağlama yeteneğini inceler ve bunun "*hem mevcut varlığın gücüne hem de gelecekteki varlığın gücüne katkıda bulunduğunu, çünkü dayanıklılığın sorunları çözmek için iç ve dış kaynakları başarılı bir şekilde kullanma yeteneğinin devam etmesi olduğunu*" belirtir.

Dayanıklılık, devletin veya özel sektör şirketinin görev ve organizasyondaki aşırı kesintileri özümseme ve yönlendirme ve kurumun siyasi ve teknik tepkilerini değişen bir kaynağa ve siyasi ortama geliştirme yeteneğidir, bir kurumun aksamalara rağmen ayakta kalmasına, yeniden yapılanma eylemleri üstlenmesine, yeni taleplere veya ortaya çıkan sorunlara göre ayarlamasına olanak tanır (Joaquin ve Greitens, 2021). Dayanıklılık, organizasyonlara sarsıntılara ve artan gerginliğe aracılık edecek yetenekleri kazandırarak, yetkinliği artıran, yeterliliği geri kazandıran ve büyümeyi teşvik eden süreçlere, yapılara ve uygulamalara dayanır (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Dayanıklılık, yeniden inşayı daha az zahmetli hale getirir.

Meyer (1982) dayanıklılık terimini, bir örgütün ayrı bir çevresel sarsıntıyı absorbe etme ve önceki düzeni yeniden kurma becerisine (kaynakların, ideolojilerin, rutinlerin ve yapıların varlığında somutlaşan) atıfta bulunmak için kullanmıştır. Wildavsky (1988: 77), dayanıklılığın belirsizlik ve riskle başa çıkmak için bir strateji olduğunu öne sürdü ve onu "beklenmeyen tehlikeler ortaya çıktıkça bunlarla başa çıkma, geri dönmeyi öğrenme" olarak tanımlamıştır. Beklenmedik durumların meydana geldiği yerde, dayanıklılık işlevini sürdürme ve bozulursa 'geri dönme' yeteneğini içerir (Wildavsky, 1988; Weick ve Sutcliffe, 2007). Benzer şekilde Chewning, Lai ve Doerfel (2012), örgütsel dayanıklılığı kuruluşun eski uygulamaları onarma ve eski uygulamalar artık mümkün olmadığında yeni uygulamaları tanıtma yeteneği olarak ifade eder.

Gallopín (2006), üç temel faktörden etkilenen bir sistemin savunmasızlığını anlamanın önemini vurgular: duyarlılık, maruz kalma ve yanıt verme kapasitesi. Bu bağlamda yanıt verme kapasitesinin iki önemli bileşeni dayanıklılık ve uyum sağlama kapasitesidir. Dayanıklılık, bir sistemin şokları ve rahatsızlıkları absorbe etme, hızla toparlanma ve orijinal durumuna geri dönme veya yeni bir duruma uyum sağlama yeteneğidir. Uyarlanabilir kapasite ise, sistemin değişen koşullar ve belirsizlikler karşısında uyum sağlama ve gelişme yeteneğini ifade eder. Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall (2011), bir organizasyon içindeki bilişsel, davranışsal ve bağlamsal yeteneklerin ve rutinlerin benzersiz bir kombinasyonunun bir sonucu olarak dayanıklılık kapasitesinin gelişiminin altını çizen bir araştırma yürütmüştür. Bu, dayanıklılık oluşturmanın herkese uyan tek bir yaklaşım olmadığı ve bu çeşitli unsurların nasıl etkileşime girdiğinin ve bir kuruluşun genel dayanıklılığa nasıl katkıda bulunduğunun anlaşılmasını gerektirdiği anlamına gelir. Özetle, Gallopín'in çalışması savunmasızlığı anlamanın önemini vurgularken, Lengnick-Hall ve diğerlerinin araştırması, dayanıklılığın benzersiz bir organizasyonel yetenekler ve rutinler karışımı yoluyla geliştirildiğini ve bir kuruluşun zorluklara ve değişikliklere etkili bir şekilde yanıt vermesine ve bunlardan kurtulmasına olanak tanıdığını vurgulamaktadır.

Darkow (2019), "Direnme Planı Yaklaşımı" ve "Kontrollü Kriz Yaklaşımı" olarak adlandırdığı iki hakim paradigmanın potansiyel eksikliklerini ortaya çıkarmak için kesin olarak belirlenmiş ve sorgulanan temel varsayımları ortaya koymuştur. “Direnme Planı Yaklaşımı”, krizlere direnmek ve dayanmak için önceden belirlenmiş stratejiler ve planlar geliştirmeyi vurgular. Kesintileri önlemek için proaktif önlemlere, hazırlıklı olmaya ve katı yapılar oluşturmaya odaklanır. Ancak bu yaklaşım, krizlerin dinamik ve öngörülemez doğasını göz ardı edebilir ve katılığı, gerçek kriz durumlarında uyum sağlama kabiliyetini sınırlayabilir. "Kontrollü Kriz Yaklaşımı ", ortaya çıktıkları anda krizleri yönetmeye ve etkilerini kontrol altına almak ve hafifletmek için reaktif stratejiler benimsemeye odaklanır. Bu yaklaşım, krizlerin öngörülemez doğasını kabul etse de, kriz öncesi hazırlıkların ve kriz sonrası toparlanma çabalarının önemini yeterince ele almayabilir. Yazar, bu paradigmaların sınırlamalarının üstesinden gelmek için, krizlerin zamansal perspektifini dikkate alan bütünleyici, yetenek temelli bir örgütsel dayanıklılık kavramı önermektedir. Bu

kavram, bir krizin farklı aşamalarında farklı spesifik yetenekleri harekete geçirmenin önemini vurgulamaktadır.

Duchek (2020) dayanıklılığı üç aşamaya ayırmıştır: beklenti, başa çıkma ve uyum. Kuruluşlar beklenti aşamasında tehditleri gözlemler, tanımlar ve potansiyel olumsuzluklara hazırlanır. Riskleri proaktif olarak değerlendirir ve potansiyel zorlukları azaltmak veya bunlara yanıt vermek için stratejiler geliştirirler. Beklenmedik bir olayla karşılaşıldığında örgütler başa çıkma aşamasına girerler. Bu aşamada, uygun çözümlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını başlatarak durumu kabul etmelidirler. Başa çıkma, mevcut planları uyarlamayı, kaynakları seferber etmeyi ve olayın acil sonuçlarını yönetmeyi içerir. Bu aşama, olayın etkisini yönetmek ve azaltmak için anında müdahaleyi ve eylemi içerir. Olayın ardından örgütler uyum aşamasına girerler. Bu aşama, deneyim üzerine düşünmeyi ve deneyimden öğrenmeyi içerir.

Shepherd ve Williams, (2023), kuruluşların olumsuz olaylar karşısında farklı yanıtlar verdiğini ve aynı olumsuz olayın kuruluşları farklı şekilde etkilediğini savunarak dört temel faktörü - (1) pazar tepkisi, (2) sorun çerçeveleme ve karar alma, (3) stratejik değişim ve (4) operasyonel faaliyetler- üç dayanıklılık yanıt yolu (sermayeleştirme, yeniden hizalama ve yeniden tasarlama -capitalizing, realigning, and repurposing) karşılaştırmışlardır. Dayanıklılığı sermayeye dönüştürmek, pazar koşulları nedeniyle potansiyel büyüme fırsatlarından yararlanan kuruluşların yörüngesini işaret eder. Dayanıklılığın yeniden düzenlenmesi, değişen piyasa koşullarına daha iyi uyum sağlamak için mevcut kaynakları yeniden dağıtan kuruluşların yörüngesini ifade eder. Dayanıklılığın yeniden geliştirilmesi ise kaynaklarını, kabiliyetlerini ve faaliyetlerini tamamen yeniden yapılandırarak faaliyetlerini sürdürebilmelerini sağlayacak pazar fırsatları yaratan kuruluşların gidişatını ifade etmektedir. Bu dört faktör arasındaki örüntüsel farklılıkların kuruluşların dayanıklılığa giden yollarını etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Lengnick-Hall ve Beck (2005) ilk çalışmalarında dayanıklılığı bir "kapasite" olarak tanımlamaktadırlar; dayanıklılığı "bir firmanın mevcut durumunu anlama ve bu anlayışı yansıtan özelleştirilmiş yanıtlar geliştirme yeteneğini artıran bilişsel,

davranışsal ve bağlamsal özelliklerin benzersiz bir karışımı" olarak tanımlarken daha sonraki çalışmalarda, Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall (2011: 244) dayanıklılığı "organizasyonun hayatta kalmasını potansiyel olarak tehdit eden yıkıcı sürprizlerden yararlanmak için dönüştürücü faaliyetlerde bulunma" fırsatı olarak görmüştür.

İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) BS 65000 (2014) dayanıklılığı; 'bir organizasyonun sırayla artan değişim ve ani kesintileri öngörme, hazırlanma ve bunlara yanıt verme ve bunlara uyum sağlama yeteneği-hayatta kalmak ve gelişmek" olarak tanımlarken, Fiksel (2015)'e göre ise "çalkantılı değişim ve belirsizlik karşısında hayatta kalma, uyum sağlama ve gelişme kapasitesi"dir.

Visser (2020), bireysel, örgütsel ve sosyo-ekolojik dayanıklılığa ilişkin gelecekteki dayanıklılığın 10 unsurunu geliştirmiştir: acil durum hazırlığı; yaratıcı uyarlanabilirlik; teknolojik güçlendirme; dinamik istihdam edilebilirlik; çeşitlilik ekimi; katılımcı yönetişim; sistemik yanıt verme; kaynak verimliliği; amaçlı motivasyon; ve refah yönelimi. Dayanıklı bir kuruluşun ve dolayısıyla çalışanlarının acil durumlara veya krizlere hazırlıklı olması, kesinti karşısında en yararlı yeteneklerden biri yaratıcı bir şekilde uyum sağlama yeteneğine sahip olması, çalışanların teknolojinin işleri ve organizasyonları üzerindeki etkileriyle baş edebilecek şekilde güçlendirilmesi, işyerinde çeşitliliğin geliştirilmesi, paydaşların aktif ve anlamlı katılımının sağlanarak, sahiplenme duygusunun, meşruluğun ve duyarlılığın teşvik edilerek daha etkili ve kapsayıcı politikaların ve kararların alınması gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların büyük ekonomik, toplumsal ve çevresel zorluklar konusunda belirli düzeyde farkındalığa sahip olmaları da önemlidir. Çalışanlar ve kuruluşlar arasında kaynak verimli davranışın teşvik edilmesi, yalnızca işyeri ve işgücü piyasasının dayanıklılığına fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda ekonominin tamamen bağımlı olduğu genel sosyo-ekolojik sistemin dayanıklılığını da artırır. İşin anlamlı olup olmadığı ve çalışanların kendilerini sağlıklı ve mutlu hissetmelerini sağlayıp sağlamadığı, çalışanların işyerlerinden ne kadar memnun oldukları da büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel dayanıklılığın literatürde ve uluslararası standartlarda birçok farklı yorumu bulunmaktadır. Hepsinin ortak noktası, örgütsel dayanıklılığı çevredeki

değişiklikleri algılama, buna göre uyum sağlama ve ani büyük aksamalarla başa çıkma kapasitesi olarak görmeleridir (Fiksel, 2015).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak bu tez çalışmasında, örgütsel dayanıklılık anlayışı şu şekilde tanımlanmıştır:

Örgütsel dayanıklılık, "*bir kuruluşun salt hayatta kalmanın ötesine geçerek sağlam yapılar, çevik süreçler ve öğrenme ve yenilik kültürünün bir kombinasyonunu kullanarak potansiyel tehditleri öngörmek, uyum sağlamak, zorlukları fırsatlara dönüştürmek ve organizasyonel yapı içerisinde sürdürebilirliği, başarıyı ve büyümeyi teşvik etme yeteneğidir*".

1.2.3. Sağlık Sistemi ve Hastane Dayanıklılığı

COVID-19'un sınır aşan dinamikleri, benzeri görülmemiş bir dayanıklılık testi sunmuştur. Sınır aşan bu kriz, hem işletmeler hem de kamu kurumları gibi kuruluşlar için önemli zorluklar oluşturmuş, geleneksel kriz yönetimi müdahalelerinin kapsamını aşarak yerleşik yaklaşımları etkisiz hale getirmiştir. Bu sorunlar birden fazla alanı aştığından ve alışılmadık şekillerde ortaya çıktığından, kuruluşların başa çıkmaya yeterince hazır olamayabilecekleri karmaşıklıklar yaratabilir ve iş sürekliliğinde ciddi aksamalar olabilir (Thomas, Sagan, Larkin, Cylus, vd., 2020).

Sağlık sistemlerinin dayanıklılığına ilişkin çoğu tanım, sağlık sisteminin ciddi ve akut bir şoka karşı hazırlıklı olması ve yanıt vermesine ve sistemin bu tür değişikliklerle nasıl başa çıkabileceğine, adapte olabileceğine ve dönüşebileceğine odaklanır (Barasa, Cloete ve Gilson, 2017). Sağlık sistemlerinin dayanıklılığının yönetimi, birbiriyle bağlantılı dört ana boyutla karakterize edilir (Blanchet, Nam, Ramalingam, Pozo-Martin 2017):

1) *Farklı bilgi* ve bilgi türlerini toplama, entegre etme ve analiz etme kapasitesi,

2) *Belirsizlikleri öngörme* ve bunlarla başa çıkma yeteneği,

3) *Karşılıklı bağımlılığı* yönetme kapasitesi: çoklu ve çapraz ölçekli dinamikler ve geri bildirimlerle etkili bir şekilde etkileşime geçmek ve bunları ele almak,

4) Sosyal olarak kabul edilen ve bağlamsal olarak uyarlanan *meşru* kurumları inşa etme veya geliştirme kapasitesi.

Bu çerçeve, dayanıklılık düşüncesinin çeşitli yönlerini bir araya getirerek sağlık sistemlerindeki dayanıklılık yönetimine bütünsel bir yaklaşım sunmaktadır. Yalnızca sistemin yapısal bileşenlerini (yapı taşları) ve sistemik özelliklerini değil, aynı zamanda olanak sağlayan kurumsal ortamı da dikkate alır. Araştırmacılar, uygulayıcılar ve politika yapıcılar bu dört boyutu ele alarak sağlık sistemlerinin dayanıklılığını artırmak için birlikte çalışabilirler ve bu sistemlerin sağlık hizmeti ortamındaki karmaşık zorluklara ve değişikliklere karşı daha hazırlıklı olmalarını ve bunlara uyum sağlamalarını sağlayabilirler.

"Hastane dayanıklılığı" da birbirine bağlı altı bileşeni kapsayan bir çerçeve olarak kavramsallaştırılabilir: (1) alan, (2) malzeme, (3) personel, (4) sistemler, (5) stratejiler ve (6) hizmetler. Bu unsurlar, olumsuz koşullar altında bile hastanelerin sürekli bakım sağlama becerisine sinerjik olarak katkıda bulunur. Bu dayanıklılık dört temel kapasite aracılığıyla daha da güçlendirilir: özümseme, uyum sağlama, dönüştürme ve öğrenme. Bu kapasiteye sahip hastaneler şokları absorbe edebilir, değişen koşullara uyum sağlayabilir, gerektiğinde operasyonlarını dönüştürebilir, sürekli öğrenip gelişebilir (Khalil, Ravaghi, Samhouri, Abo vd. 2022).

Hastaneler, temel bakımı sunan ve özellikle acil durumlarda topluluklar için önemli iletişim noktaları olarak hizmet veren kurumlardır ve sağlık sisteminin omurgasını oluşturur. Giderek daha karmaşık ve birbirine bağlı bir dünyada, hastanelerin sürekli işlevselliğinin, güvenliğinin ve dayanıklılığının sağlanması önemli ve zorunludur (WHO, 2022). Öte yandan, hastaneler bir yandan iyileşirken bir yandan da hizmetlerini yeniden sunmaya devam etmektedir ve üç yıl boyunca COVİD-19 salgını, müdahale ve iyileşme aşamalarının iç içe geçmiş doğasının bir örneğidir (Khalil, Mataria ve Ravaghi, 2022). Bu sürede hastanelerin (ve sağlık sistemlerinin)

acil durumlarda kritik hizmetlerin güvenli ve sürekli olarak sunulmasını sağlamak için dayanıklı olması, sürekli öğrenmesi, benimsemesi, uyum sağlaması ve dönüşmesi gerekiyordu (Khalil, Ravaghi, Samhouri, Abo, vd., 2022; WHO, 2022, Haldane, De Foo, Abdalla, Jung, Tan, Wu, vd. 2021) . Hastane dayanıklılığı hem rutin operasyonlar sırasında güçlendirilen günlük dayanıklılığı hem de acil kapasite gerektiren olaya dayalı acil durum hazırlık ve müdahalesini içermektedir (WHO, 2022)

Hem hastane hem de sağlık sistemleri dayanıklılığına ilişkin literatür, kavramsallaştırma için farklı ve tutarsız tanımlar ve çerçeveler sunmakta olup, bunun önleme, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamaları boyunca operasyonel hale getirilmesi ve değerlendirilmesine ilişkin sınırlı kanıtlar sunmaktadır (Khalil, Ravaghi, Samhouri, Abo vd., 2022). Hastanelerin afet ve risk yönetiminde oynadığı kritik role rağmen, literatürde hastanelerin özellikle iyileşme aşamasındaki dayanıklılığına ilişkin sınırlı kanıt bulunmaktadır (Khalil, Ravaghi, Samhouri vd., 2022).

Ravaghi, Khalil, Badri, Naidoo, Ardalan ve Khankeh (2023), COVID-19, pandeminin uzun süreli müdahale ve sürekli iyileşme aşamalarında hastanelerin oynadığı kritik rolü vurgulayarak hastane yöneticilerine, COVID-19'dan iyileşmenin sağlanması konusunda sağlık akanlıklarından ve Dünya Sağlık Örgütü'nden (DSÖ) beklentileri sorduğu çalışmasında;

Hastanelerin Sağlık Bakanlığı'ndan beklentilerinin dört ana talepte:

1) İnsan kaynakları yönetimi (İKY), özellikle ücret, eğitim, artan personel ve psikolojik destek,

2) Mali ve lojistik destek,

3) Liderlik ve

4) Yönetim (iletişim ve klinik) ile ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

DSÖ'den beklentilerinin ise teknik destek ve kılavuzların sağlanması, farkındalığın arttırılması ve kamuoyunun, uygulayıcıların ve öncülerin en son kanıta dayalı uygulamalar konusunda güncel tutulması, kapasite oluşturulması (teknik ve yönetimsel kapasiteler dahil), sağlık aktörleri arasında koordinasyon sağlanması ve mali ve lojistik güvence sağlanması yeterli kaynak seferberliği yoluyla destek

sağlanması konuları ön plana çıkmıştır (Kanıta dayalı bilgilerin kaynağı; Koordinasyon; Kaynak mobilizasyonu).

Hastane dayanıklılığı, sağlık sistemlerinin istikrarı için büyük önem taşıyan karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Hastaneler afet risk yönetiminin ön saflarında yer almakta, acil durumlara müdahale etmede ve toplumun dayanıklılığını desteklemede merkezi bir rol oynamaktadır. Özellikle iyileşme aşamasında hastane dayanıklılığına ilişkin literatür sınırlı olsa da, karmaşık sistem ilkelerini entegre eden kapsamlı bir çerçeveye duyulan ihtiyaç ortadadır. Sağlık sistemleri, bilgi yönetimi, öngörü, karşılıklı bağımlılık yönetimi ve kurumsal gelişime odaklanarak dayanıklılıklarını artırabilir ve hastanelerin şiddetli zorluklar karşısında bile sağlam temeller olarak kalmasını sağlayabilir. Dayanıklılık elde etmek için genel yönetişim modelleri hala geliştirilme aşamasındadır, ancak afete hazırlık, dayanıklılık planlaması, işbirliği ve bireysel ve kurumsal düzeylerde fikir birliği oluşturma gibi iyi veya uygun yönetişimin özelliklerini içermelidir (Wakeman ve Miller, 2013). Bu özellikler, bireylerin bir afetle karşı karşıya kaldıklarında hızlı ve kararlı tepki vermelerini sağlar (Williams, 2015).

1.3. Yönetişim ve Yönetişim Kapasitesi

1.3.1. Yönetişim Kavramsal Analizi

Yönetişim (governance) kelimesi yönlendirmek, yön vermek anlamına gelen kubernáo'dan türemiştir. Yönetişimin amacı ve tanımı, insanların ihtiyaçlarına göre değişir. Terim hem farklı disiplinler içinde hem de farklı disiplinler arasında farklı şekilde kullanılmakta ve bu da karışıklığa yol açabilmektedir (Kooiman, 1999).

1990'ların başında, yönetişim kavramı hükümetteki değişimleri ve piyasa ekonomisine geçişleri tanımlamak için kullanılmıştır (Pierre ve Peters, 2000). Kooiman (1993) yönetişimi sosyal, politik ve idari aktörlerin yönetim faaliyetlerinden ortaya çıkan modeller olarak kabul ederken, Rhodes (1996:660) yönetişimi "*kendi kendine örgütlenen örgütler arası ağlar*" olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama, farklı akademisyenler tarafından daha da geliştirilerek yönetişim kavramının anlaşılması için bir arka plan oluşturdu. Jessop (1998) onu birbirine bağlı faaliyetlerin herhangi bir koordinasyonu veya öz-örgütlenme olarak tanımlamıştır. Stoker (1998) yönetişim

hakkında beş önerme sunarak, sorumluluklar ve sınırlılıklardaki belirsizlik, güç bağımlılığı ve otonom dinamikler gibi özelliklere odaklanmıştır. Hirst (2000) ise iyi yönetişim, küresel yönetişim, kurumsal yönetişim, ağlar ve yeni kamu yönetimi beş yönetişim tarzını önererek literatüre katkıda bulunmuştur.

Pierre (2000) tarafından yapılan tanım, yönetişimin özünü, her biri kendi farklı amaçları ve hedefleri olan çeşitli aktörler arasında koordinasyon ve tutarlılığın sürdürülmesini içeren bir süreç olarak yakalamıştır. Bu aktörler, siyasi aktörleri ve kurumları, kurumsal çıkarları, sivil toplum kuruluşlarını ve ulus ötesi kuruluşları içerebilir. Kendi gündemlerine sahip birden fazla aktörün varlığını kabul ederek, yönetişimin karmaşık doğasını ve etkili karar vermeyi, politika oluşturmayı ve uygulamayı mümkün kılan mekanizmalar ve yapılar yaratma ihtiyacını vurgulamıştır.

Le Galès (2002:15) yönetişimi "*parçalanmış, belirsiz ortamlarda kolektif olarak tartışılan ve tanımlanan belirli hedeflere ulaşmak için aktörleri, sosyal grupları ve kurumları koordine etme süreci*" olarak tanımlamıştır. Menteş (2009) yönetişimi, sosyo-politik bir düzen içinde ilgili aktörlerin kolektif ve uyumlaştırılmış çabalarıyla ortaya çıkan bir yapı veya sistem olarak vurgulamıştır. Bu tanım, yönetişimde işbirliğinin ve toplu eylemin önemini vurgulamaktadır. Borzel (2010) ise yönetişim kavramının hem yapı hem de süreçten oluştuğunu öne sürerek kavrama ek bir boyut kazandırmıştır. Yapı, yönetişime dahil olan aktörleri ve kurumları kapsarken süreç, bu aktörler ve kurumlar arasında gerçekleşen sosyal koordinasyonu ifade eder.

Pierre ve Peters'ın (2000) çalışması, özellikle bir "yapı olarak yönetişim" ile "dinamik bir süreç olarak yönetişim" arasındaki ayrımlar açısından gerçekten önemlidir. Yönetişimin, aktörlerin etkileşime girdiği ve kararlar aldığı farklı yapısal konfigürasyonları temsil eden hiyerarşiler, pazarlar, ağlar ve topluluklar gibi farklı biçimler alabileceğini vurgulamıştır. Bir *yapı olarak yönetişim*, karar vermeyi ve koordinasyonu şekillendiren çeşitli kurumsal düzenlemeleri ve örgütsel biçimleri ifade eder. Bu yapılar, resmi hiyerarşik sistemlerden merkezi olmayan piyasa mekanizmalarına, ağ bağlantılı işbirliklerine veya topluluk temelli girişimlere kadar değişebilir. Her yapı, güç dağılımı, hesap verebilirlik ve etkililik açısından farklı avantajlar ve sınırlamalar sunar. Öte yandan, *dinamik bir süreç olarak yönetişim*, farklı

gündemlere ve stratejilere sahip aktörler arasında gelişen ilişkileri, etkileşimleri ve müzakereleri vurgular. Bu bakış açısı, yönetişimin, farklı çıkarlara ve bakış açılarına sahip aktörlerin güç dinamikleri arasında gezindiği, ittifaklar kurduğu ve amaçlarının peşinden koştuğu sürekli bir katılım süreci olduğunu kabul eder.

Bu ayırımı daha da detaylandıran Levi-Faur (2012), kavrama atfedilen dört anlamı belirleyerek yönetişim anlayışını genişletmiştir: **yapı, süreç, mekanizma ve strateji**.

- Yönetişim ***bir yapı*** olarak kavramsallaştırıldığında, karar verme ve uygulama süreçlerine dahil olan kurumsal düzenlemeler, aktörler ve organizasyonlara odaklanılır. Bu bakış açısı, otoritenin bir yönetişim sistemi içinde nasıl dağıtıldığını ve uygulandığını şekillendiren resmi ve gayri resmi kuralları, rolleri ve ilişkileri inceler.
- ***Bir süreç olarak yönetişim***, karar verme ve uygulamada yer alan aktörler arasındaki etkileşimi, iletişimi ve müzakereyi vurgular. Kararların nasıl alındığına, gücün nasıl kullanıldığına ve itiraz edildiğine ve yönetişim çerçevesinde toplu eylemlerin nasıl koordine edildiğine bakar. Bu bakış açısı, yönetişimin toplumsal zorlukları ve çatışmaları yönetmeye yönelik süregelen ve dinamik bir süreç olduğunu kabul eder.
- ***Bir mekanizma olarak yönetişim***, bir yönetişim sistemi içinde koordinasyonu, kontrolü ve hesap verebilirliği kolaylaştırmak için kullanılan araçları ve düzenlemeleri ifade eder. Bu bakış açısı, aktörlerin işbirliği yapmasını, kuralları uygulamasını ve ortak hedefler doğrultusunda ilişkileri yönetmesini sağlayan resmi ve gayri resmi mekanizmalara ve düzenlemelere odaklanır.
- B***ir strateji olarak yönetişim***, aktörler tarafından yönetişim çerçevesinde amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan kasıtlı seçimleri ve eylemleri vurgular. Aktörlerin, yönetişim sonuçlarını şekillendirmek ve karar alma süreçlerini etkilemek için güç dinamiklerini stratejik olarak nasıl yönlendirdiğini, kaynakları nasıl tahsis ettiğini ve desteği seferber ettiğini inceler.

Ayrıca yönetişim, yalnızca hükümet ve kamu değeri yaratma ile sınırlı değildir. Ekonomi ve yönetim dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda uygulama bulmuştur.

Williamson (1996), verimli işlemleri ve ekonomik koordinasyonunu kolaylaştıran kurumsal düzenlemeleri ve mekanizmaları göz önünde bulundurarak yönetişim kavramını ekonomik analizde uygulayan bir akademisyen örneğidir.

Yönetişim, büyük çok uluslu şirketlerden küçük yerel hayır kurumlarına kadar her büyüklükteki kuruluşun işleyişinin gerekli bir parçasıdır. Bilim adamları hala terimin teorik kavramsallaştırmaları üzerinde tartışsalar da tanımlardan yola çıkarak aktörlerin kolektif sorunları çözmek için işbirliği yaptığında etkili yönetişimin gerçekleştiği konusunda hemfikirdir. Özellikle kriz dönemlerinde yönetişim, hem devlet hem de işletmeler için öncelikli bir konu haline gelmiştir. Bu dönemlerde etkili yönetişim, krizlerle başa çıkmak, çatışmalar sonucunda ve kalıcı çözümler üretmek için önemli bir araç olarak görülmektedir.

1.3.2. Örgütsel Yönetişim Kavramsal Analizi

Kurumsal/örgütsel yönetişim, evrensel olarak üzerinde anlaşmaya varılmış bir tanımı olmayan bir kavramdır, ancak bir işletmenin yönünü, kontrolünü ve hesap verebilirliğini içerdiğine dair genel bir fikir birliği vardır (Hodges, Wright ve Keasey, 1996:7). Örgütsel yönetişim, "*bir kuruluşun genel yönünü, kontrolünü ve hesap verebilirliğini sağlamakla ilgili sistemler ve süreçler*" olarak tanımlanmıştır (Cornforth, 2004). Esas olarak bir şirketin hissedarlar, üst düzey yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler, finansörler, hükümet, çalışanlar ve toplum gibi birçok paydaşının çıkarlarının dengelenmesini içerir (OECD, 2004).

Belirli tanımlarda ve nüanslarda farklı bağlamlar ve akademisyenler arasında farklılıklar olsa da, bu tanımlar bir kurumda yönlendirmeyi, kontrolü ve hesap verebilirliği kolaylaştıran sistemlere, mekanizmalara ve süreçlere odaklanarak örgütsel yönetişimin temel unsurlarını yansıtır. Kurumsal/örgütsel yönetişim aynı zamanda bir örgütün hedeflerine ulaşması için bir çerçeve sağladığından, eylem planlarından iç kontrollere, performans ölçümünden kurumsal bilgilendirmeye kadar neredeyse yönetimin her alanını kapsar. Ayrıca, organizasyonel yapıların formüle edilmesini, izlenmesini ve uygulanmasını gerektirir (Gilardi, 2001). Kaynakların etkin kullanımını teşvik eder ve genel kurumsal performansı iyileştirir (OECD, 2004).

Genel olarak, kurumsal/örgütsel yönetişim, karar vermeye rehberlik etmek, hesap verebilirliği sağlamak ve bir kuruluş içinde etkili kontrolü teşvik etmek için yapılar, sistemler ve süreçler sağlama hedefini paylaşır. Spesifik tanımlar farklılık gösterse de, yönetişimin özü, kuruluşun, yönetiminin ve paydaşlarının eylemlerini yönlendiren ve izleyen mekanizmaların oluşturulmasında yatmaktadır. Yönetişim, hükümet veya devlet politika yapıcı otoriteleri ve eylemlerine (Le Galès 2002; Cashore, 2017), hiyerarşiler, piyasalar, ağlar ve sosyal bir koordinasyon mekanizması ile ilgili olarak kamu yönetiminde yaygın olarak kullanılsa da işletme literatüründe henüz çok yaygın değildir.

Bu tez çalışmasının odak noktası işletme alanında organizasyonel düzey ve organizasyonların nasıl yönetildiğidir. Örgütsel yönetişim terimi genellikle bu düzeyde yönetişime atıfta bulunmak için kullanılmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel yönetişimi, kamu veya siyasi yönetişimden ayırmak önemlidir. Ayrıca yönetişim kapasitesinin de, hükümet idari aygıtının resmi, yapısal ve prosedürel özelliklerini ve aynı zamanda gayri resmi unsurları, yani bu özelliklerin pratikte nasıl çalıştığını içerdiği gibi her bir örgütün de bu özellikleri içermesi gerektiği yönündedir. Bu tez çalışmasında yönetişim, kamu yönetiminde kullanılan tanımlara ve çerçevelere dayanarak sağlık sistemlerine/hastanelere uyarlanmış ve yeni bir çerçeve ortaya konmuştur.

Belirli organizasyonel düzenlemeler krizleri şiddetlendirebilir veya kayıp veya hasarı sınırlayabilir. Organizasyonel kısıtlamalar, kültürel özellikler, dış şoklar ve bilinçli yönetici seçimlerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan organizasyonel değişiklikler de kriz yönetimini etkileyecektir (Christensen ve Lægreid, 2007). Beklenmedik ve bilinmeyeni planlamak ve hazırlamak, belirsizlikle uğraşmak ve aciliyete yanıt verirken aynı zamanda büyük belirsizlikler karşısında karar almak için, ilişkiler kurmak, beklentileri karşılamak, uyum sağlamak için çok yönlü bir kapasiteye sahip olmak gerekmektedir. Fukuyama (2013) ise kapasitesinin potansiyelle ilgi olduğunu, prosedürel ve çıktı ölçümlerinden farklı olarak, girdiyi ölçmenin bir yolu olarak "kapasite ölçümünün" yapılabileceğini belirtmiştir.

1.3.2. Kapasite ve Yönetişim Kapasitesi

1.3.2.1. Kapasite Kavramsal Analizi

Kapasite, farklı disiplinler ve sistemlerde kullanılan, kullanılmakta, analiz seviyeleri veya kapasite ölçütleri değişiklik gösteren bir terimdir. Kapasitenin özelliklerini içsel (örnek, insan ve sermaye kaynakları) ve dışsal (ilişki ağları), somut ve soyutlama ve niceliksel ve niteliksel olabilir. Kapasite, bir kaynak edinimi veya finansman konusuna kapsamı verebilir, ancak aynı zamanda çok boyutlu, finansal, insani, fiziksel ve teknolojik içeriğin kapsamı genişletilebilir. Hem bir süreç hem de bir yapı olarak kapasite, diğerlerinin yanı sıra kurumsallaşma, lider, sistemler arasında uyum ve geri bildirim döngülerinin bir işlevi olabilir (Joaquin and Greitens 2021:42).

United Nations Development Programme (2015) kapasiteyi, bireylerin, kuruluşların ve toplumların işlevleri (sorunları çözmek, hedefler belirlemek ve bunlara ulaşmak) yerine getirme yeteneği olarak tanımlamıştır (UNDP, 2015). Morgan (2006:8) kapasiteyi genel olarak "bir insan sisteminin gelişimsel değer yaratmasını sağlayan özelliklerin ortaya çıkan bileşimi" olarak tanımlamıştır. Bu tanım, kapasitenin yalnızca özelliklerini yerine getirmeyi değil, aynı zamanda daha fazla değer yaratmayı, ilerlemeyi ve geliştirmeyi de içerir.

Kapasite, belirli bir nesne veya bağlamla ilişkili olarak anlam kazanır. Örneğin; üretim kapasitesi bir işletmenin belirli bir süre içerisinde mevcut üretim faktörlerini rasyonel bir biçimde kullanarak meydana getireceği üretim miktarı ile ilgiliyken; sağlıkta kapasite, yatak ve doktor/hemşire mevcudiyeti ile bir bilgisayarın kapasitesi, belirli bir süre içinde saklanabilen ve işlenebilen bilgi miktarı ile ilgilidir. Toplumsal kapasite, bir toplumun kolektif birim olarak belirli hedeflere ulaşmak için kendi kendini yönetme, çözme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir. Kurumsal düzeyde kapasite, değişimi öngörmeyi ve etkilemeyi; politika hakkında bilinçli, akıllı kararlar vermek; politikayı uygulamak için programlar geliştirmek; kaynakları çekmek ve emmek; kaynakları yönetmek ve gelecekteki eylemlere rehberlik etmek için mevcut etkinliklerin değerlendirilmesi, örgüt düzeyinde kapasite, diğer kuruluşlarla bağlantılar kurma

becerisini, sorun çözme süreçlerini, farklı işlevler arasında koordinasyonu ve kurumsal öğrenme mekanizmalarını içermektedir (Joaquin ve Greitens 2021:42).

Morgan (2006), kapsamlı bir bakış açısı geliştirerek kapasiteyi, bir dereceye kadar tüm organizasyonlarda veya sistemlerde bulunabilen beş temel yetenek üzerine inşa edilmiş olarak kavramsallaştırır. Bu beş yetenek birbirine bağlıdır ve karşılıklı olarak bağımlıdır. Kuruluşlar, sağlam bir kapasite oluşturmak için bunların tümü arasında bir denge kurmalıdır. Bu yeteneklerin hiçbiri tek başına genel kapasiteyi sağlamak için yeterli değildir. Bunun yerine, kuruluşlar, zorluklarla başa çıkma, sonuçlara ulaşma ve çabalarında başarılı olma becerilerini geliştirmek için beş yeteneğin tümünü aynı anda geliştirmek ve güçlendirmek için çalışmalıdır. Bu yetenekler:

- ***Harekete geçme yeteneği:*** Bu, bir kuruluşun harekete geçme, karar verme ve planları etkili bir şekilde uygulama becerisini ifade eder. Kuruluşların kaynakları harekete geçirebildiği ve görevleri verimli bir şekilde yürütebildiği, kapasitenin pratik yönünü içerir.
- ***Geliştirme sonuçları üretme yeteneği:*** Kapasite aynı zamanda istenen sonuçlara ulaşma ve anlamlı sonuçlar yaratma becerisine de bağlıdır. Kuruluşlar, amaçlanan hedefleri üzerinde somut ve olumlu etkiler üretmek için gerekli beceri ve uzmanlığa sahip olmalıdır.
- ***İlişki kurma yeteneği:*** İlişki kurmak ve sürdürmek kapasite için çok önemlidir. Bu yetenek, işbirliğini, ağ oluşturmayı ve paydaşlar, ortaklar ve daha geniş toplulukla ilişki kurmayı içerir. Güçlü ilişkiler bir organizasyonun etkinliğini ve etkisini artırabilir.
- ***Uyum sağlama yeteneği:*** Çevrenin dinamik doğası göz önüne alındığında, uyum sağlama yeteneği sürdürülebilir kapasite için esastır. Bu organizasyonun veya sistemin değişime hakim olma yeni fikirleri benimseme yeteneğiyle ilgilidir. Kuruluşlar, ortaya çıktıkça değişikliklere, zorluklara ve fırsatlara karşı esnek ve duyarlı olmalıdır.
- ***Bütünleştirme yeteneği:*** Bu yetenek, bir organizasyon veya sistem içindeki farklı bileşenlerin uyumlu hale getirilmesini içerir. Etkili entegrasyon, süreçler,

işlevler ve kaynaklar gibi çeşitli yönlerin uyumlu bir şekilde çalışmasını ve birbirini tamamlamasını sağlar.

1.3.2.2. Yönetişim Kapasitesi Kavramsal Analizi

Yönetişim ve yönetişim kapasitesi, kamu yönetimi, kalkınma, kapasite geliştirme ve çevresel yönetişim literatürlerinde kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu kavramlara yönelik teorik ve ampirik çalışmalar artmış olsa da, yönetişim kapasitesinin neyin oluşturduğuna dair bilgi eksikliği, parçalı ve bütünleştirici olmayan yaklaşımlar bulunmakta bu da yönetişim kapasitesinin tam anlamıyla anlaşılmasını engellemektedir. Yönetişim kapasitesi karmaşık ve çok boyutlu bir yapıdır. Çeşitli çalışmalar farklı boyutlar veya bileşenler tanımlamış olsa da çoğu bunu teorik bir bakış açısıyla yapar, tanımlanan boyutlara dayalı olarak bir ölçüm aracı tasarlayan neredeyse yoktur. Ayrıca yönetişim kapasitesinin bağlama bağlı olduğu yaygın olarak kabul edildiğinden, tanımlar önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bununla birlikte birçok çalışma yönetişim kapasitesinin belirli yönlerine odaklanır ve bu da kavramın bütüncül bir görünümünü sağlamaz.

Bazıları "işbirlikçi kapasite", “işbirlikçi yönetişim”i (Gray, 1989; Healey, 1998; Huxham, 2000; Imperial , 2005; Innes ve Booher, 2003 ; Weber, Lovrich ve Gaffney, 2007, Emerson ve ark. 2012) vurgularken, bazıları “uyum sağlama kapasitesi”ne (Gupta, Termeer, Klostermann, Meijerink, van Den Brink vd., 2010; Pahl-Wostl, 2009; Termeer, Dewulf ve Lieshout, 2010) odaklanır. Diğerleri “ağ yönetişimi” (Koppenjan ve Klijn, 2004), "politika kapasitesi" (Parsons, 2004; Wu, Ramesh ve Howlett, 2015), “dönüşlü yönetişim” (reflexive) (Hendriks ve Grin, 2007) gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşır. Bu kavramlar çoklu çerçeveleri hesaba katmak için çeşitli stratejiler sağlamaktadır.

Stoker (2019), resmi ve etkileşimsel kapasitelerin kombinasyonunu analiz etmeye yönelik bir çerçeve sunarken, Koop, Koetsier, Doornhof, Reinstra, Van Leeuwen, vd. (2017), bilme, isteme ve etkinleştirme kapasitelerine ilişkin bir çerçeve sunmuştur. “Bilme” boyutu, eylemlerin, politikaların ve stratejik seçimlerin gerçek veya olası risklerinin ve etkilerinin tamamen farkında olma, anlama ve öğrenme ihtiyacını; "isteme" boyutu aktörlerin işbirliği yapma, tutkularını ifade etme, bunlara

göre hareket etme ve çözüm bulmak için becerilerini ve yeteneklerini kullanmayı; "etkinleştirme" boyutu aktörlerin, hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayacak ağa, kaynaklara ve araçlara sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

1.3.2.3. Yönetişim Kapasitesini Oluşturan Faktörler

Yönetişim kapasitesi, birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık bir kavramdır. Bunlar arasında, aktörler arasındaki ilişkilerin kalitesi, kaynakların kullanımı, bilgi ve becerilerin varlığı, katılım sürekliliği, kurumsal yapılar ve yönetişim süreçlerindeki etkinlik gibi faktörler yer alır. Bu faktörlerin yanı sıra, yönetişim kapasitesi, mevcut bağlamın özellikleri, kültürel faktörler, sosyal normlar ve siyasi yapılar gibi dış faktörlerden de etkilenebilir. Bu nedenle yönetişim kapasitesini analiz etmek için, tüm bu faktörlerin birlikte incelenmesi gerekir.

Van Popering-Verkerk, Molenveld, Dujin, Van Leeuwen, van Buuren, (2022), yönetişim kapasitesine bütünleşik bir anlayış kazandırmaya çalışarak yönetişim kapasitesinin beş unsurunu vurgulamıştır: (1) kolektif eylem, (2) koordinasyon, (3) dayanıklılık, (4) öğrenme ve (5) kaynaklar. Kolektif eylem, aktörlerin eylemlerinin bir sonucu, bireysel aktörlerin eylemleri arasındaki ilişki ve hareket alanı olarak birbirini tamamlayan üç özellik olduğunu bildirirler. Koordinasyon kapasitesi, bilgi paylaşma ve karşılıklı anlayış ve güvene dayalı koordinasyonu gerçekleştirme kapasitesini içerir. Dayanıklılık, kuruluşların ve ağların fırsatlar ve tehditlerle nasıl başa çıktığına odaklanırken; öğrenmenin bilişsel, sosyal ve kurumsal unsurları olduğunu, kaynakların ise yönetişim kapasitesinin yalnızca kaynaklara sahip olma ve bunları kullanma kapasitesi ile ilgili olmadığını, aynı zamanda kaynakları değiş tokuş etme, harekete geçirme ve yönetme kapasitesi ile ilgili olduğunu savunmuşlardır.

Van Popering-Verkerk vd. (2022) çalışmasından esinlenen Yang ve Meng'in (2023) çalışmasında yönetişim yeteneklerinin "yönetişim yanıt hızı", "karşılıklı destek ve yardım", "uzmanlık" kullanılarak acil müdahale yeteneği, kollektif ve işbirliği yeteneği, profesyonel liderlik ve geçmişten öğrenme yeteneği olarak göstermişlerdir. Çin'de ortaya çıkan COVID-19 vakalarından elde edilen kanıtlara dayanarak yorumlayan yazarlar yönetişim yanıt hızını, il yönetimlerinin potansiyel risklere yanıt vermek için ne kadar hızlı ve ne kadar çaba sarf ettiğini ortaya koyan kapsamlı bir

gösterge olduğunu dile getirmişlerdir. Uzmanlık salgından önceki iş pozisyonunun önemini vurgularken, karşılıklı destek ve yardım göstergesi yerel tıbbi yetenekleri güçlendirmek için sağlık çalışanının sayısını ifade etmektedir.

Dang, Visseren-Hamakers ve Arts (2016), kurumsal kapasite ve yönetişim kapasitesi literatüründen yararlanarak, politika düzenleme yaklaşımına (Policy Arrangement Approach-PAA) dayalı, yönetişim kapasitesini neyin oluşturduğuna ve bunun kapsamlı bir şekilde nasıl değerlendirileceğine ilişkin bir çerçeve ortaya koymuşlardır. Bu çerçeve, oyunun kurallarını mümkün kılan, söylemleri birleştiren ve kolaylaştıran kaynaklar olmak üzere üç öğeyi ve bunların karşılıklı bağlantılarını vurgulamıştır. Oyunun kurallarının etkinleştirilmesinin, söylemlerin birleştirilmesinin ve kolaylaştırıcı kaynakların yönetişim kapasitesinin temel unsurları olduğunu, çünkü etkileşimlerinin hem kurumsal kapasiteyi hem de yönetişim performansını şekillendirdiğini tartışmışlardır.

Termeer, Dewulf, Breeman ve Stiller (2015), yönetişim kabiliyetini, politika yapıcıların kötü sorunları gözlemleme ve buna göre hareket etme yeteneği ve yönetişim sisteminin bu tür gözlemleme ve harekete geçme kabiliyeti olarak tanımlamışlardır. Her bir yeteneğin de gözlemleme, eyleme geçme ve etkinleştirme boyutlarını içermesi gerektiğini savunarak dört temel yönetişim yeteneğinin altını çizmişlerdir. *Yansıma (reflexivity)*, çoklu bakış açılarını ve referans çerçevelerini dikkate alma ve bunlarla ilişki kurma kapasitesini ifade eder. İkinci yetenek *dayanıklılıktır (resilience)*. Bu yetenek, sürekli değişen sorun tanımları, çözümler ve bağlam koşulları akışına uyum sağlamak için önemlidir. Burada dayanıklılık, yönetişim sisteminin kimliğini ve güvenilirliğini kaybetmeden öngörülemeyen, değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Üçüncüsü, *değişen gündemlere ve beklentilere uyum sağlama ve bunlara yanıt verme yeteneğini (responsiveness)* içerir. Koşullar geliştikçe, paydaşların ihtiyaçları ve öncelikleri de değişebilir. Bu yetenek, yönetişim stratejilerinin gelişen bağlam ve taleplerle ilgili ve uyumlu kalmasını sağlar. Son yetenek olan *canlandırma (revitalizing),* durgunluğun üstesinden gelme ve ilerlemeyi engelleyen engelleri aşma yeteneğidir. Bu yetenek, yönetişim sürecindeki verimsiz kalıpların engelini kaldırmak, yeni fırsatların kilidini açmak ve anlamlı çözümlere doğru ilerlemek için çok önemlidir ve gereklidir.

Yazarlar, Ortak Tarım Politikası kapsamında sürdürülebilir gıda üretiminden alınan örneklerle, bu yönetişim yeteneklerinin nasıl eyleme geçirildiğini göstermişlerdir.

Lodge ve Wegrich (2014) ve Christensen, Lægreid ve Rykkja (2016) dört tür yönetişim kapasitesini ayırt ederler: koordinasyon kapasitesi, farklı organizasyonları ortak eylemde buluşturmayı amaçlar; analitik kapasite, bilgilerin analiz edilmesi, tavsiyelerin sunulması, risk ve güvenlik açıklarının değerlendirilmesiyle ilgilidir; düzenleme kapasitesi, kontrol, gözetim ve denetim ile ilgilidir; müzakere kapasitesi ise krizle başa çıkmak için yönetimi, güç kullanımı ve pratikte kamu hizmetlerini sağlamak ile ilgilidir.

Graham ve Fortier (2006), yönetişim kapasitesi oluşturmak için bireysel, organizasyonel ve sistem çapında üç olası stratejiyi özetleyen bir modeli incelemişlerdir. *Bireye odaklanan yaklaşım,* bireylerin becerilerini, bilgilerini ve değerlerini geliştirmek ve onlara işlerini yapmaları için araçlar vermektir. Bireylere odaklanma yaklaşımını kullanmak, fon verenler arasında popülerdir. Düşük maliyet, hızlı ve ölçülebilir sonuçlar, düşük politik risk ve fon verenler için iyi tanımlanmış roller gibi avantajları bulunurken sürdürülebilirlik dezavantaj olarak dile getirilmiştir. Kapasite geliştirmeye yönelik ikinci bir yaklaşım, *organizasyona* odaklanır. Bu yaklaşımın organizasyonda iyileştirme, net bir misyondan yoksun olması, moralinin düşük olması, politikaların olmaması, yetersiz tanımlanmış rollere sahip olması vb. nedenlerle gerekli olduğunu savunmuşlardır. Organizasyona odaklanmanın birçok avantajı olmasına rağmen daha yüksek maliyetler, daha uzun zaman çizelgeleri, belirsizlikler, sürdürülebilirlik sorunu ve güç yapılarında değişiklikler gibi çeşitli riskleri içeren dezavantajları da bulunmaktadır. Zayıf yasal veya düzenleyici sistemler, yetersiz sistem kaynakları, oyuncular arasındaki zayıf ilişkiler sorunları nedeniyle harekete geçen *sistem yaklaşımında* ise odak, sistemdeki organizasyonlar arasındaki ilişkiler üzerinedir. Yüksek maliyetli, yüksek riskli ve zaman alıcı olmasına rağmen tek sürdürülebilir yaklaşımdır. Ayrıca organizasyonel ve bireysel yaklaşımlar için teşvikler sağlayabilir.

Yönetişim kapasitesi ile ilgili literatür taramasında sıklıkla kullanılan bazı kavramlar bulunmaktadır. En temel düzeyde, örgütlerin şoklara başarılı bir şekilde

yanıt verebilmesi için kapasiteye (kordinasyon, bilgi sentezleme, gözlemleri eylemlerle ilişkilendirme ve bu eylemleri etkili bir şekilde operasyonel hale getirme becerisi, işbirliği, öğrenme…) ihtiyacı vardır. Güçlü yönetişim kapasitesine sahip bir kuruluş, hizmetlerini etkili bir şekilde sunabilir, kaynakları verimli bir şekilde yönetebilir, ekonomik kalkınmayı teşvik edebilir, sosyal uyumunu teşvik edebilir ve krizlere ve acil durumlara yanıt verebilir. Öte yandan, zayıf bir yönetişim kapasitesi, organizasyonun genel gelişimi için olumsuz sonuçları olabilecek verimsizliklere, kötü karar alma ve yetersiz hizmet sunumuna yol açabilir. Bu nedenle yönetişim kapasitesinin geliştirilmesi hükümetler için olduğu kadar örgütler için de önemli bir hedeftir ve etkili yönetişimi desteklemek için gerekli becerileri, süreçleri ve sistemleri oluşturmayı içerir. Bu, liderler ve personel için eğitim ve geliştirme programlarına yatırım yapmayı, yasal ve düzenleyici çerçevelerin güçlendirilmesini, şeffaflığı ve hesap verebilirlik mekanizmalarının geliştirilmesini ve iletişimi ve paydaşlarla etkileşimi geliştirmeyi içerebilir. Bir kuruluşun uzun vadeli sürdürülebilirliğini, dayanıklılık ve başarısını sağlamak için güçlü bir örgütsel yönetişim kapasitesi şarttır. Kuruluşun faaliyetlerinin misyonu ve değerleri ile uyumlu olmasını ve çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve daha geniş topluluk da dahil olmak üzere paydaşlarından sorumlu olmasını sağlamaya yardımcı olur.

Özetle yönetişim kapasitesi, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek için işbirliği, yönetim, iletişim, kaynak yönetimi, problem çözme, öğrenme gibi faktörleri kullanarak dayanıklılık, başarı ve sürdürülebilirliği ele alan konuşmaların bir parçası olarak kuruluşlar için stratejik bir önceliktir. ***Bu tez çalışması kapsamında yönetişim kapasitesi anlayışı aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:***

Yönetişim kapasitesi, "*kuruluşun yönetişim yapılarını ve süreçlerini etkili bir şekilde tasarlama, uyarlama ve uygulama konusundaki çok yönlü ve dinamik yeteneğidir*." Bu kapasite, şeffaflığı, hesap verebilirliği ve etik standartları korurken, birey veya kuruluşların ortak bir hedefi gerçekleştirme ve koruma, eylemleri koordine etme, kaynakları hareket ettirme, zorluklardan öğrenme, risk yönetimi, paydaş katılımını sağlama ve stratejik karar almayı dayanıklılıkla uyumlu hale getirme ve sürekli değişen bir ortamda canlı bir sistem olarak yönetişimi yönetme yeteneğini yansıtır.

Pandemi, doğal afetler veya diğer acil durumlar gibi kriz durumları sağlık sistemlerini önemli ölçüde etkileyebilir. Hastaneler de dahil olmak üzere sağlık sektörünün kendine özgü özellikleri, organizasyon yapıları ve operasyonel dinamikleri vardır. Bu doğrultuda bu çalışma Türkiye'deki çeşitli hastane türlerinde kriz, yönetişim ve dayanıklılığa odaklanarak sağlık sistemlerinin zorluklara yanıt verme dinamiklerini ve etkinliğini anlamak açısından çok önemlidir. İzleyen bölümde karmaşık organizasyonel olayları sağlık kurumlarının bağlamı içinde kavramsallaştırmasına, analiz etmesine ve anlamasına olanak tanıyan teoirilerin sağlık sektörü, yönetişim ve dayanıklılık ile uyarlanması anlatılmaktadır. Toriler, kuruluşların içindeki kalıpları, ilişkileri ve dinamikleri açıklamaya yardımcı olmasının yanında araştırma sorularının formüle edilmesine ve bulguların yorumlanmasına rehberlik eden çerçeveler sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN ve HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Çoğu sistem dış dünya ile ilişkilidir, çevresine uyum sağlayabilir ve değişebilir. Açık sistemler olarak kabul edilen örgütlerin alt sistemleri yeni şartlara uyum sağlamak için değişirler. Bu bağlamda sağlık sektörü, çeşitli unsurların ve paydaşların etkileşimini içeren karmaşık ve dinamik bir ekosistemdir. Kriz durumları, sağlık sektörü için hızlı ve etkili müdahaleler gerektiren hem beklenen hem de öngörülemeyen benzersiz ve sayısız zorluklar doğurmaktadır. Sağlık sektörü, belirsizlik, çeşitlilik ve etkileşimli karmaşıklıkların yoğun olduğu bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu sektör, herhangi bir kriz veya beklenmedik olayın ortaya çıkma olasılığına karşı sürekli olarak hazır olmalıdır. Sağlık hizmeti sunan kurumlar, rutin hizmetlerini sürdürmekle birlikte, aniden ortaya çıkan değişikliklere karşı da dayanıklı olmalıdır (Afşar Doğrusöz, Yazıcı ve Gür Omay, 2022). Bu, sadece acil durum hazırlıklarıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda esneklik, hızlı adaptasyon yeteneği ve etkili iletişim stratejileri ile de sağlanmalıdır.

Sağlık sektörü, karmaşık bir ekosistemde faaliyet gösterdiği için, çeşitli paydaşlar arasında işbirliği ve koordinasyon da hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, sağlık kurumları, belirsizliklerle başa çıkarken aynı zamanda çeşitliliği kucaklayan, etkileşimli karmaşıklıklara adapte olan ve sürekli gelişen, sadece anlık krizlere değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirliğe odaklanan bir perspektifle hareket etmelidir. Sağlık sektörününün halk sağlığını korumak, bireylerin ve toplulukların refahını sağlamak gibi temel hususların yanında diğer sektörlerden ayıran ve önemli kılan birçok özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler, kriz zamanlarında, sağlık sektörünün kendine özgü dayanıklılık kapasitesi ve sağlam yönetişim yapılarının önemini ortaya koyarak ön plana çıkmaktadır. Sağlık sektörünün bazı özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- ***Doğal Karmaşıklık ve Çeşitlilik*:** Sağlık sektörü doğası gereği karmaşık ve çeşitlidir; çok sayıda disiplini, profesyoneli ve hizmeti kapsamaktadır. Hastaneler, klinikler, araştırma kurumları ve halk sağlığı kuruluşları hep birlikte karmaşık bir ekosistem oluşturmaktadır. İlgili hizmet ve

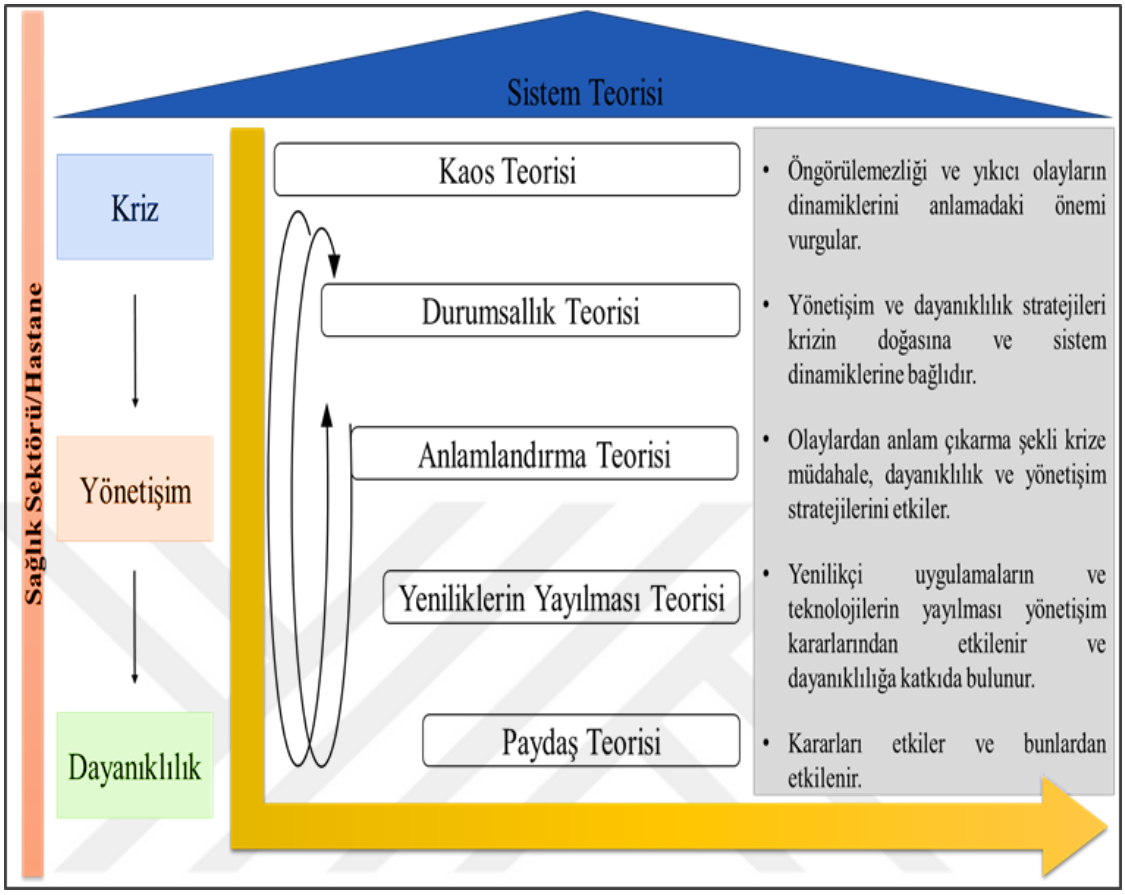
profesyonellerin çeşitliliği, dinamik durumlara uyum sağlamak ve krizler sırasında bakımın sürekliliğini sağlamak için esnek bir yaklaşım gerektirmektedir.

- ***İnsana Odaklılık ve Toplumsal Sorumluluk:*** Diğer pek çok sektörden farklı olarak sağlık hizmetleri, bireylerin refahıyla derinden iç içe geçmiş durumdadır. Kriz zamanlarında sektör sadece rutin ve kesintisiz hizmetleri sürdürmekle değil aynı zamanda bireylerin sağlığını koruma ve iyileştirme amacı taşımaktadır. İnsan unsuru, daha yüksek düzeyde sorumluluk ve etik hususları beraberinde getirerek, kriz yönetiminde dayanıklılık ve yönetişimi kritik bileşenler haline getirir.
- ***Düzenleyici Çerçeve ve Kalite Standartları:*** Düzenlemelere, akreditasyon gerekliliklerine ve etik kurallara uyum yalnızca günlük operasyonlar için gerekli olmakla kalmaz, kriz zamanlarında daha da kritik hale gelmektedir. Yönetişime yapılan vurgu, sağlık sektörünün yüksek düzeyde bütünlük, güvenlik ve kaliteyi korumasını sağlamaktadır.
- ***Kritik Alt Yapı Hizmetlerine Hayati Bağımlılık:*** Sağlık tesisleri büyük ölçüde güç kaynağı, su ve iletişim sistemleri de dahil olmak üzere kritik altyapıya dayanmaktadır. Kriz zamanlarında bu kaynaklara kesintisiz erişim ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.
- ***İleri Teknolojik Yapısı ve Yenilik:*** Teknolojilerin ve sürekli inovasyonun entegrasyonu sağlık sektörünün belirleyici bir özelliğidir. Sağlık sektörü, hızla evrilen bir teknolojik ortam içinde faaliyet göstermektedir. Teknolojik gelişmeler ve yenilikler sektörün sürekli olarak güncellenmesini ve adapte olmasını gerektirmektedir. Sağlık hizmetlerinin dinamik doğası, bu yenilikleri destekleyen ve düzenleyen, aynı zamanda bunların etik ve etkili kullanımını sağlayan yönetişim yapılarını gerektirmektedir.
- ***Birbiriyle Bağlantılı Paydaşlar***: Sağlık sektörü, sağlık hizmeti sağlayıcıları, devlet kurumları, sigortacılar, ilaç şirketleri ve kamu dahil olmak üzere birbiriyle bağlantılı çok sayıda paydaşı içerir. Etkin yönetişim, krizlere birleşik bir yanıt sağlamak için bu farklı paydaşlar arasında işbirliğini, iletişimi ve koordinasyonu zorunlu hale getirmektedir.

- ***Dışsal Tehditlere Duyarlılık/Çevresel Analiz:*** Salgın hastalıklar, doğal afetler, siber güvenlik tehditleri diğer acil durumlar, demografik yapı, toplumsal eğilimler ve epidemiyolojik sürveyans sağlık sektörünü diğer sektörlerden ayıran dışsal tehditlere özel bir hassasiyetle karşı koyma gerekliliğini doğurmaktadır. Örneğin, sağlık kayıtlarının ve birbirine bağlı sistemlerin giderek dijitalleşmesi, siber güvenlik kaygılarını ön plana çıkarmaktadır. Çevresel analiz, siber güvenlik risklerini değerlendirirken hassas hasta bilgilerinin korunmasına yönelik sağlam önlemlerin uygulanmasına da rehberlik etmesi gerekmekte; ya da ilaçlardan tıbbi ekipmanlara kadar tedarik zincirinin karmaşıklıklarını anlamak, kuruluşların güvenlik açıklarını belirlemesine ve çeşitlendirilmiş kaynak bulma stratejileri oluşturmasına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşımlar, dijital sağlık altyapısının hem güvenliğini ve bütünlüğünü sağlar hem de kesintiler sırasında temel malzemelerin istikrarlı bir şekilde tedarik edilmesini sağlar.

Sağlık sektörünün bu ayırtedici özelliklerini anlayıp benimseyerek üst sistemi dayanıklı hale getirmek, üst sistemi dayanıklı hale getirmek için de alt sistemleri dayanıklı hale getirmek, bireysel seviyedeki bilgi, beceri ve kabiliyetlere ek olarak; örgütsel süreçler ve prosedürler ile güçlendirmek gerekmektedir.

Yukarıda da detaylı olarak anlatıldığı gibi sağlık sektörü, çok yönlü bir yapıya sahiptir. Bu çok yönlü yapısı nedeniyle çeşitli teorik bakış açılarının sağladığı içgörülerden yararlanmaktadır. Bu karmaşıklığı daha iyi anlamak ve yönetmek için bu tez çalışmasında sağlık sektörüne çeşitli teorik çerçeveler uygulanmıştır. İzleyen bölümlerde teorilerin yönetişim ve dayanıklılık ile sonrasında da sağlık sektörü ile ilişkisi dataylı olarak sunulmuştur. Bu bölümüm özeti Şekil 2.1'de gösterilmiştir. Bölüm, araştırma soruları, hipotezlerin geliştirilmesi ve araştırma modeli ile son bulmaktadır.



Şekil 2.1: İkinci Bölüm Akış Şeması

Bu diyagram ilişkileri görselleştirmeye yardımcı olsa da bağlantıların çok yönlü ve dinamik olduğunu; belirli bağlama, uygulamaya ve krizin niteliğine bağlı olarak değişebileceğini unutmamak gerekir. Her teori diğerlerini bilgilendirir ve onlar tarafından bilgilendirilir.

2.1. Yönetişim ve Dayanıklılık İlişkisinde Teorilerin İşlevselliği

Günümüzde, organizasyonlar ve sektörler karmaşık bir dünyada faaliyet göstermektedir. Özellikle sağlık sektörü gibi kritik hizmetler sunan alanlar, belirsizliklerle, krizlerle ve sürekli değişen dinamiklerle daha çok başa çıkma ihtiyacı içerisindedir. Bu bağlamda, dayanıklılık (resilience) ve etkili yönetişim, sağlık sektörünün sürdürülebilirliği ve başarı için kilit öneme sahiptir. Bu doğrultuda aşağıda detaylı olarak anlatılan dayanıklılık ve yönetişim kavramları çeşitli teorik perspektiflerle birleştirilerek ilişkilendirilmiştir.

2.1.1. Sistem Teorisi Perspektifi

Kendisini disiplinler arası olmaktan ziyade disiplinler ötesi olarak konumlandıran sistem teorisi, farklı disiplinler arasında kullanılan, bütünden izole edilebilecek parçalar yerine, birbirine bağlı, birbirine bağımlı, dinamik sistemlere odaklanan, dünyaya dair yeni bir düşünme biçimi öneren bir sorgulama yaklaşımını kapsamaktadır. Dahası, her sistemin diğer daha büyük sistemlere gömülü olması ve dinamik, sürekli değişen kendini organize etme, büyüme ve adaptasyonun süreçlerinin altını çizmekte; açık ve kapalı sistemler, bağlam ve çevrenin rolü ve öneminin vurgulanması, eşitlik veya sistemlerin aynı hedefe farklı yollardan ulaşabilmesi ve izomorfizm veya sistemler arasında paylaşılan yapısal, davranışsal ve gelişimsel özellikler gibi temel kavramları ortaya koymaktadır (Montuori, 2011).

Her sistem doğal olarak, kendisini yıkıcı kırılganlığa sürükleyecek diğer direnç güçlerine karşı koymak için değişen çevresel koşullar etrafında esnemesine, bükülmesine ve şekillenmesine olanak tanıyan bir dereceye kadar iç dayanıklılık içerir. Sistemlerin kendilerini dinamik olarak yeniden şekillendirmelerine olanak tanıyan bu içsel elastik özellikler, örgütsel dayanıklılığın merkezi bir öncülüdür (Horne ve Orr. 1998:31). Dayanıklılık, bireylerin, grupların, organizasyonların ve bir bütün olarak sistemlerin, beklenen olay örüntüsünü bozan önemli değişimlere, uzun bir gerileme dönemine girmeden verimli bir şekilde yanıt verebilmeleri için temel bir niteliktir (Horne ve Orr. 1998:31). Karmaşık insan yapıları ve dinamik iç ve dış etkenlerle sürekli etkileşim halinde olan örgütler, bu etkileşimleri, olayları, değişimleri ve gelişmeleri anlamlandırmalı ve sürekli takip etmelidirler. Örgüt üyelerinin ayrışma, etiketleme, fark etme ve anlamlandırma çabaları örgütsel hayata düzen getirerek belirsizliği azaltır ve örgüt üyelerinin eylem biçimlerine yön verir (Barreet, Powley ve Pearce, 2011). Anlamlandırma, karmaşık durumları veya olayları anlama girişimi; devam eden faaliyetleri kesintiye uğratan, dengesizliğe neden olan ve denge tatmin edici bir şekilde sağlanana kadar insanların düşünmesini ve tepki vermesini sağlayan, planlı/plansız/belirsiz bir olay tarafından tetiklenen bir süreçtir (Weick 2010 ; Weick, Sutcliffe ve Obstfeld, 2005). Kriz koşullarında anlamlandırma daha da zorlaşır çünkü krizi anlamaya yardımcı olan eylemler genellikle krizi yoğunlaştırır (Weick, 1988).

2.1.2. Kaos Teorisi Perspektifi ve Kelebek Etkisi

Kaos teorisi matematikten gelir ve karmaşık ve doğrusal olmayan sistemlerle ilgilenir. Bu tür sistemlerin doğasında olan öngörülemezliği ve başlangıç koşullarına duyarlılığı vurgular. Sistemlerin rastgele, karmaşık, tahmin edilemez ve dinamik doğasını kabul eder. Ancak bu kaçınılmaz olarak rastgele ve düzensiz oldukları anlamına gelmez. Aksine, kaotik sistemlerin "*yönleri şans unsurlarına sahip olan ve tersine çevrilemeyen ani dönüşümler tarafından bozulan düzen dönemleriyle birlikte kendi kendini örgütleyebileceğini ve kendini yenileyebileceğini*" öne sürer (Murphy, 1996, s. 96). Örgütsel bağlamda kaos teorisi, örgütlerin dinamik, birbirine bağlı ve küçük değişikliklere duyarlı olduğunu öne sürer. Organizasyonları karmaşıklığı ve uyarlanabilirliği benimsemeye teşvik eder. Bu, kuruluşların yalnızca katı, doğrusal süreçlere dayanmaması, aynı zamanda esnek ve ortaya çıkan davranış ve kalıplara açık olması gerektiği anlamına gelir. Ayrıca geri bildirim döngülerinin ve kendi kendini organize etmenin önemini de vurgulamaktadır. "*Kaotik sistemler için uzun vadeli tahmin neredeyse imkansızdır ve beklenmedik bir anda dramatik değişiklikler meydana gelebilir; sonuç olarak dayanıklılık ve uyarlanabilirlik, kuruluşların hayatta kalabilmesi için gereklidir*" (Levy, 1994, s. 176).

Araştırmacılar kriz yönetiminde hem kaos teorisini hem de kelebek etkisini uyguladılar. Görünüşte önemsiz bir olay karmaşık bir sistem üzerinde büyük, doğrusal olmayan etkilere sahip olabilir. Bu durum genellikle dünyanın bir yerindeki bir kelebeğin kanat çırpmasının, dünyanın başka bir yerinde bir kasırgaya yol açacak bir zincirleme reaksiyonu tetikleme potansiyeline sahip olduğu fikriyle örneklendirilir. Kaos teorisi ve kelebek etkisi, COVID-19 için bilimsel açıklamalar olmasa da, görünüşte küçük faktörlerin veya olayların, virüsün yayılmasında ve yönetilmesinde nasıl önemli ve bazen öngörülemeyen sonuçlara yol açabileceğini anlamamıza yardımcı olacak yararlı metaforlar olarak hizmet ederler. Ayrıca 2019'da meydana gelen pandemi felaketinin boyutuna hazırlıklı olmadığını göstermiştir.

Kaos teorisi geleneksel, hiyerarşik yönetim modellerine meydan okur. Kaotik ve karmaşık ortamlarda yukarıdan aşağıya kontrol daha az etkili olabilir. Yönetişim yapıları uyarlanabilir ve merkezi olmayan, dağıtılmış karar alma ve esnekliğe olanak

sağlamalıdır. Bir kuruluşun aksaklıklara ve kaosa nasıl tepki vereceğinin tonunu belirler. Öğrenmeyi, denemeyi ve işbirliğini teşvik eden yönetişim mekanizmaları dayanıklılığa katkıda bulunabilir. Özetle kaos teorisi, organizasyonel ortamların doğasında bulunan karmaşıklığı ve öngörülemezliği vurgular. Örgütsel dayanıklılık, bu tür kaotik bağlamlara uyum sağlamayı ve bu bağlamlarda gelişmeyi içerir ve örgütsel yönetişim, bunun başarılabileceği yapı ve mekanizmaları sağlar. Çalkantılı zamanlarda başarılı olmak için kuruluşlar, kaos teorisinin ilkelerini yönetişim ve dayanıklılık stratejilerine entegre etmeyi, belirsizlik karşısında uyum sağlamayı ve yenilikçiliği teşvik etmeyi düşünmelidir.

2.1.3. Durumsallık Teorisi Perspektifi

Durumsallık teorisi, organizasyonları yönetmek için evrensel veya herkese uyan tek bir en iyi yöntemin olmadığını ve kararların koşullara bağlı olarak verilmesi gerektiğini ileri sürer. Bir durumda en iyi sonucu veren şeyin başka bir durumda o kadar etkili olmayabileceğini savunur. Böylece örgütlenmenin tek bir yolu olduğunu savunan evrenselci kuramlardan uzaklaşmıştır (Tosi ve Slocum, 1984). Tosi ve Slocum'a (1984) göre, teorinin etkinlik, çevre ve uygunluk olarak sınıflandırılan üç öncülü vardır. Etkinlik, kurumun çalışma ortamında hayatta kalma yeteneğini ifade eder. Bu koşullu değişken, kuruluşun hesap verebilirliğini ve şeffaflığını sağlamasını sağlayan kurumsal kapasiteyi açıklamaktadır. İkinci değişken, bir kurumun iç operasyonlarında çevrenin etkisini varsaydığı çevre; üçüncü değişken ise değişkenler arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkene bağlı olduğunu ima eden uyumluluktur. Teorideki en önemli kavramlardan biri uyumdur (Drazin, Van de Ven, 1985). Kriz yöneticileri tepkilerini duruma bağlı olacak şekilde uyarlamalıdır. Teori, yöneticilerin örgütün özellikleri ile uyum içinde olması durumunda örgütün etkili olacağını varsaymaktadır (Donaldson, 2001).

Dayanıklılık da herkese uyan tek boyutlu bir kavram değildir. Bir kuruluştan diğerine değişiklik gösterir ve kuruluşun endüstrisi, büyüklüğü ve karmaşıklığının yanı sıra liderliği ve kültürü gibi faktörlere bağlıdır. Bir örgütün yönlendirildiği ve kontrol edildiği kurallar, uygulamalar ve süreçler sistemi olan yönetişim yapıları büyük ölçüde değişiklik gösterebilir. Yönetişim yapısı, değişen koşullara uyum

sağlamak ve uygun dayanıklılık önlemlerini uygulamak için gereken esnekliğe izin vermelidir. Durumsallık teorisi, stratejilerin oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasında esnekliğe izin verdiği için belirsiz bir ortamla başa çıkmak için en uygun yaklaşımdır (Prajogo, 2016).

Durumsallık teorisi, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel yönetişim, yönetim alanında birbirinden farklı ancak birbiriyle bağlantılı üç kavramdır. Bu kavramların her biri, kuruluşların dinamik bir ortamda nasıl uyum sağladığını, zorluklara nasıl yanıt verdiğini ve etkili bir şekilde çalıştığını anlamada önemli bir rol oynamaktadır. Organizasyonel yaklaşımları belirli bağlamlara ve beklenmedik durumlara uyacak şekilde uyarlamanın önemini vurgulamaktadır. Örgütsel dayanıklılık, kuruluşların aksaklıklara uyum sağlaması ve bu aksaklıklardan kurtulması için gereklidir ve yönetişim, dayanıklılık çabalarını desteklemek için doğru stratejilerin ve uygulamaların mevcut olmasını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, etkili örgütsel yönetişimin beklenmedik durum faktörlerini dikkate alması ve kuruluşun kendine özgü bağlamı ve zorluklarıyla uyumlu dayanıklılık stratejilerinin geliştirilmesini desteklemesi gerekmektedir. Bu teori, bir durumun benzersiz özelliklerini analiz etmeyi ve yönetim uygulamalarını, yapılarını ve stratejilerini bu özelliklere uyacak şekilde uyarlamayı içerir. Kuruluşların karmaşıklığını ve çevrelerinin dinamik doğasını kabul eden bu teori, yöneticileri ve liderleri, karşılaştıkları belirli zorluklara ve fırsatlara bağlı olarak uyarlanabilir ve farklı yaklaşımlara açık olmaya teşvik eder. Kuruluşlar, dış ve iç koşullar geliştikçe stratejilerini ve yapılarını değiştirmeye ve ayarlamaya istekli olmalı; tehditler, pazar ortamı, sosyal ve politik destek, paydaşların özellikleri ve konunun karmaşıklığı gibi bir dizi dış faktörü dikkate almalıdır.

2.1.4. Anlamlandırma Teorisi Perspektifi

Anlamlandırma teorisi, örgütsel çevreleri ve yapıları kullanarak elde edilecek yeni bilginin anlamlandırılmasını içerir. Kriz yönetimi ve öğrenme süreçlerinde önemli rol oynamakla birlikte örgüt/örgüt üyelerinin hızlı ve etkili bir şekilde bilgi toplama, ayrıştırma, yorumlama ve paylaşma süreci ile birlikte şokların üstesinden gelerek hasar almadan atlatabilir. Krizler, organizasyonların dayanıklılığını ve

sürdürülebilirliğini test eden zorlayıcı durumlardır. Anlamlandırma teorisi, kriz yönetimi ve öğrenme süreçlerinde anlamın nasıl oluşturulduğunu ve iletişildiğini açıklamada önemli bir araçtır. Bu teori, örgütlerin krizlere daha iyi hazırlanmasına, daha etkili bir şekilde tepki vermesine ve kriz sonrası öğrenme süreçlerini geliştirmesine yardımcı olabilir. Anlamlandırma dayanıklılığa ulaşmada önemli bir kaynak (Takeda, Jones ve Helms, 2017), organizasyonlarda, ekiplerde ve bireylerde öğrenme için önemli bir süreçtir (Maitlis ve Christianson, 2014). Örneğin düşük olasılıklı/yüksek sonuçlu bir olay olan COVİD 19 salgını, yorumları zorlaştırmış ve anlamlandırma konusunda ciddi talepler ortaya koymuş olmasına rağmen, örgütler/bireyler çevrelerinden aldıkları ipuçlarına dayanarak ve anlamlandırarak değişiklik getirmiş ve yenilikçi çözümlerin benimsenmesini anlamada ve yönetmede çok önemli bir rol oynamışlardır. Ayrıca kritik yeniliklerin benimsenmesini hızlandırmada ve yayılmasında etkili olmuştur. COVID-19 pandemisi, yenilikçi yanıtlar gerektiren benzersiz bir dizi zorluk ortaya çıkarmakla beraber, virüsün yayılmasıyla mücadele etmek ve etkisini azaltmak için aşılar ve test yöntemlerinden temaslı izleme uygulamaları ve tele-sağlık çözümlerine kadar çok çeşitli yenilikler de ortaya çıkarmıştır.

2.1.5. Yeniliklerin Yayılması Teorisi Perspektifi

Everett Rogers tarafından 1962 yılında geliştirilen Yeniliklerin yayılması teorisi, yeni fikirlerin, ürünlerin ve teknolojilerin toplumlar ve kuruluşlar arasında yavaş yavaş nasıl yayıldığını anlamak için içgörüler sağlamakta, değişimi anlamak ve kolaylaştırmak için değerli bir çerçeve sunmaktadır. Yayılma, bir yeniliğin bir sosyal sistem üyeleri arasında zaman içinde belirli kanallar aracılığıyla iletildiği süreçtir (Rogers, 2003). Bu yayılmanın sonucu, insanların bir sosyal sistemin parçası olarak yeni bir fikri, davranışı veya ürünü benimsemesidir. Bu bağlamda benimseme, bireylerin eylemlerini önceki normlarından değiştirme eylemini ifade eder. Benimsetmenin gerçekleşmesi için bireylerin fikri, davranışı veya ürünü yeni veya yenilikçi olarak algılamasıdır. Bu yenilik algısı, yeniliğin çok önemli bir yönüdür, yayılma sürecinin tutunmasını ve gelişmesini sağlamakla birlikte bireyleri veya grupları yeniliği düşünmeye ve potansiyel olarak benimsemeye iten şey de bu algıdır.

Gelecekteki krizlere hazırlanmaya devam ederken, yeniliklerin yayılmasından öğrenilen dersler, tepkilerin şekillenmesinde ve daha dayanıklı ve yenilikçi örgütler inşa etmekle birlikte dayanıklılık oluşturmak için de bir yol haritası olarak görülebilir. Yeni teknolojileri, süreçleri veya stratejileri benimseyerek daha uyumlu hale gelebilirler ve zorluklarla yüzleşmek için daha donanımlı olabilirler. Örneğin, dijital araçların ve veri analitiğinin entegrasyonu, gerçek zamanlı bilgiler sağlayabilir ve kriz sırasında karar almayı geliştirebilir. Bu teoriyi benimseyen kuruluşlar genellikle karar alma süreçlerinde iyileşme yaşayabilir; uyumluluk ve denenebilirliğin önemini kabul ederek, kuruluşlar tam ölçekli uygulamadan önce yeni karar alma yaklaşımlarını veya yönetişim yapılarını pilot olarak uygulayabilirler. Aynı zamanda bu teori liderlerin kurumlarındaki erken benimseyenleri belirlemelerine yardımcı olarak yeni yaklaşımları desteklemelerini ve diğerlerinin de aynı şeyi yapmaları için ilham vermelerini sağlayabilirler.

Kuruluşlar veri analitiği, iş akışı otomasyonu ve işbirliği araçları gibi dijital teknolojileri benimseyerek yönetişimi geliştirebilirler. Bu alanlardaki yenilikler verimliliği, şeffaflığı ve genel etkinliği arttırabilir, bir kurum içinde yenilikçilik kültürünü geliştirme çabalarına rehberlik edebilir. Bu kültür değişimi, çalışanları yeni yönetişim uygulamalarını benimsemeye ve sürekli iyileştirmeye aktif olarak katkıda bulunmaya teşvik etmesi açısından önemlidir. Kuruluşlar değişen zorluklar ve karmaşıklıklarla karşı karşıya kaldıkça, bu teorinin uygulanması daha uyumlu, etkili ve yenilikçi yönetişim uygulamalarını teşvik edebilir. İnovasyonun benimsenmesini etkileyen faktörleri anlayarak ve özel stratejiler uygulayarak, kuruluşlar dayanıklı ve ilerici yönetişim yapılarının damgasını vurduğu bir geleceğin yolunu açabilirler. Yeniliklerin Yayılımı teorisi, COVID-19 sırasında geçerliliğini ve faydasını kanıtlamıştır. Yeniliklerin benimsenmesinin dinamiklerini anlayarak, virüsün yarattığı zorluklara yanıt vermek için daha donanımlı hale gelinmiştir.

2.1.6. Paydaş Teorisi Perspektifi

Sürekli değişen ve dinamik bir iş ortamında, kuruluşlar hayatta kalmalarını tehdit edebilecek çok sayıda zorluk ve belirsizlikle karşı karşıyadır. Bu çalkantılı sularda başarılı bir şekilde yol alabilmek için şirketlerin tüm paydaşların çıkarlarını gözeten

bütüncül bir yaklaşım benimsemeleri ve aynı zamanda etkili yönetişim yapılarını sürdürmeleri gerekmektedir. R. Edward Freeman gibi akademisyenler tarafından savunulan paydaş teorisi, kuruluşların sadece hissedarların ötesinde tüm paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurması gerektiğini öne sürmektedir. Paydaşlar, bir organizasyonun faaliyetleri ve sonuçlarına etki eden ya da etkilenen gruplar veya kişilerdir (Freeman, 1984). Bu paydaşlar arasında çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, topluluklar ve hatta çevre yer almaktadır. Kuruluşlar bu bakış açısını benimseyerek sadece etik duruşlarını güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda dayanıklılıklarını da artırırlar.

Kuruluşlar çeşitli paydaşlarla ilişki kurarak farklı bakış açılarına ve kaynaklara erişim elde ederler. Bu da dış çevrelerindeki değişiklikleri daha iyi tahmin etmelerini ve bunlara uyum sağlamalarını mümkün kılar. Örneğin, çalışan veya müşteri geri bildirimlerini dinleyen bir şirket, değişen pazar taleplerini karşılamak için ürünlerini veya hizmetlerini hızlı bir şekilde ayarlayabilir. Kahn, Barton ve Fellows (2013), iç ve dış paydaşlar arasındaki ilişkisel uyum, esneklik ve açık iletişimin krizleri önlemeye nasıl yardımcı olabileceğini teorileştirmiştir. Paydaşlarla güçlü ilişkiler kurmak, esnekliğin kritik bir bileşeni olan güveni ortaya çıkarır. Paydaşlar bir kuruluşa inandıklarında, ister sürekli himaye, ister yatırım veya diğer yardım biçimleri yoluyla olsun, zorlu zamanlarda onu destekleme olasılıkları daha yüksektir. Paydaş teorisi, kuruluşları paydaşların sağladığı çeşitli kaynakları tanımaya ve bunlardan yararlanmaya teşvik eder. Krizler sırasında bu kaynaklar paha biçilmez olabilir. Örneğin, tedarikçilerle kurulan güçlü ilişkiler, kesintiler sırasında bile kritik malzemelerin istikrarlı bir şekilde tedarik edilmesini sağlayabilir. Coombs (2021: 107), "*paydaşların önleme düşüncesinin ve sürecinin bir parçası olması gerektiğini*" ve paydaşların krize yol açabilecek risklerin hem tanımlanmasında hem de azaltılmasında yardımcı olabileceğini belirtmiştir.

Paydaşların katılımını sağlamak bilgi akışı için kanallar yaratır. Bu, kuruluşların potansiyel tehditler hakkında erken uyarılar alma olasılığının daha yüksek olduğu anlamına gelir ve onlara riskleri azaltmak için proaktif önlemler alma fırsatı verir. Örgütsel yönetişim, paydaş teorisini pratik eyleme dönüştürmek için hayati önem taşır.

Yönetişim yapıları, hesap verebilirliği, şeffaflığı ve etik ilkelere uyumu sağlayarak kararların alındığı çerçeveyi oluşturur.

Örgütsel dayanıklılık, bir kurumun aksaklıklara karşı etkili bir şekilde dayanma ve bu aksaklıklardan kurtulma becerisini ifade eder. Bu sadece krizleri atlatmakla değil, kriz sonrasında da başarılı olmakla ilgilidir. Paydaş teorisi, örgütsel dayanıklılık ve yönetişim, kuruluşların dayanıklılık inşa etmesini ve sürdürmesini sağlayan simbiyotik bir ilişkiyi paylaşır, bu ilişki karşılıklı bağımlılık ve karşılıklı güçlendirme ilişkisidir. Paydaş teorisini benimseyen kuruluşların, çeşitli kaynaklar, erken uyarı sistemleri ve paydaş güveni yoluyla dayanıklılığı teşvik etme olasılığı daha yüksektir. Ancak bu faydaların hayata geçirilebilmesi için paydaş çıkarlarını dengeleyecek ve riskleri etkin bir şekilde yönetecek sağlam yönetişim yapılarına ihtiyaç vardır. Yönetişim mekanizmaları çeşitli paydaş çıkarları arasında bir denge kurulmasına yardımcı olur. Bu denge, farklı paydaşların haklarına ve endişelerine saygı gösterirken kuruluşun kararlarının uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu olmasını sağlar. Yönetişim yapıları risk yönetiminde de önemli bir rol oynar. Risk değerlendirme, izleme ve azaltma protokolleri oluşturarak kuruluşların kırılganlıklarını ele almalarına ve dayanıklılıklarını artırmalarına olanak sağlarlar.

İş dünyası gelişmeye devam ettikçe, kuruluşlar paydaş katılımının yalnızca ahlaki bir zorunluluk değil, stratejik bir gereklilik olduğunu kabul etmelidir. Paydaş teorisi, örgütsel dayanıklılık ve etkili yönetişimi bütünleştiren bütüncül bir yaklaşım benimseyerek şirketler uzun vadeli başarı için bir temel oluşturabilir, fırtınaları atlatabilir ve sürekli değişen bir dünyada başarılı olabilirler. Bu simbiyotik ilişkide, bu bileşenler arasındaki uyum, dayanıklı ve sürdürülebilir bir organizasyon yaratır.

2.2.Teorilerin Perspektifinden Sağlık Sektörünün Karmaşıklığını Anlamak

Sistem Teorisi, hastanelerin iç işleyişini anlamaya yardımcı olur. Sağlık hizmetlerinde hastane, farklı departmanların, personelin ve süreçlerin hasta bakımını sağlamak için etkileşimde bulunduğu bir sistem olarak görülebilir. Sistem teorisini uygulamak, sağlık profesyonellerinin sistemin bir bölümündeki değişikliklerin tüm

organizasyonu nasıl etkileyebileceğini belirlemesine olanak tanır. Örneğin, yeni bir elektronik sağlık kayıt sisteminin uygulamaya konulması hastane genelindeki iş akışını etkileyebilir.

Kaos Teorisi, beklenmedik zorluklara hazırlık yapar, karmaşık sistemlerin doğrusal olmayan ve öngörülemez doğasını vurgular. Sağlık hizmetlerinde özellikle kriz zamanlarında sistem kaotik davranışlar sergileyebilmektedir. COVID-19 salgını, dünya çapında sağlık sistemlerinin benzeri görülmemiş zorluklarla karşı karşıya kaldığı dikkate değer bir örnektir. Kaos teorisi, sağlık kuruluşlarının beklenmedik olaylara hazırlanmasına, esnek stratejiler ve müdahale planları geliştirmesine yardımcı olabilir.

Durumsallık Teorisi, uyarlanabilir stratejilere rehberlik eder, kuruluşların öngörülemeyen zorluklarla başa çıkmasına, değişen koşullara uyum sağlamasına ve krizlere koordineli ve etkili bir yanıt vermesine yardımcı olur. Organizasyonel yönetimde herkese uyan tek bir yaklaşımın olmadığını öne süren Durumsallık Teorisi, Sağlık sektörüne de sağlık kuruluşlarının esnek olması ve operasyonlarını karşılaştıkları spesifik zorluklara göre ayarlayabilmesini; çeşitli senaryolara hazırlık yapılması ve kaynakların buna göre tahsis edilmesini (personel, tıbbi malzeme, tesis…); aynı zamanda kaynakları ve uzmanlığı bir havuzda toplamak için farklı sağlık hizmeti sağlayıcıları, diğer sağlık kurumları ve hükümet organları arasında işbirliği yapmasını; liderlik tarzlarının farklı durumlara uyarlanabilmesi, hızlı ve etkili karar vermesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Anlamlandırma özünde olaylara ve durumlara anlam verme sürecidir. Sağlık sektörü, ister pandemik, ister doğal afet, ister kaynakları zorlayan ve yerleşik sistemleri zorlayan beklenmedik olaylar olsun, krizlere yabancı değildir. Böylesi çalkantılı zamanlarda, sağlık kuruluşları için durumu anlamlandırabilmek çok önemli hale gelmektedir. Sağlık sektöründe buna, pandemi sırasında ani hasta akını veya kritik tıbbi malzemlerin tükenmesi; hasta verilerine ilişkin sayıların toplanması, kaynak kullanılabilirliğinin değerlendirilmesi, kaynakların stratejik olarak tahsis edilmesi; öncelikli müdahale alanlarının belirlenmesi gibi örnekler verilebilir. Ancak anlamlandırma teorisi sağlık sektöründe krizleri yönetmek için değerli bilgiler sağlarken, çeşitli zorluklar da sunmaktadır. Sağlık sistemlerinin karmaşıklığı, kriz

durumlarının hızlı temposu ve sağlık profesyonelleri üzerindeki duygusal yük, etkili bir anlamlandırmanın önünde engeller oluşturabilir. Bu durumda kuruluşlar açık iletişime önceliklendirmeli, net karar alma süreçleri oluşturmalı ve öğrenmeye ve uyum sağlamaya değer veren bir kültürü teşvik etmelidir.

Yeniliğin Yayılması Teorisi, teknolojik ilerlemeleri yönlendirir ve teknolojiler krize müdahalede önemli rol oynamaktadır. Genellikle krizlerde ön saflarda yer alan sağlık sektörü için de yenilikçi çözümlerin benimsenmesi oyunun kurallarını değiştirebileceği dinamik bir süreçtir. Sağlık sektörü sürekli olarak gelişen zorluklarla karşı karşıyadır ve krizler yenilikçi çözümlere olan ihtiyacı artırmaktadır. Teori, sağlık kuruluşlarının hız, doğruluk ve verimlilik açısından açık avantajlar sunan teknolojileri belirlemesine yardımcı olur ve bu teknolojileri erken benimseyenler entegrasyonu ve faydalarını sergileyerek yaygınlaşmasını sağlayabilir. Krize müdahale yeteneklerini geliştirebilir ve sonuçta bireyler ve topluluklar için sonuçları iyileştirebilir. Ancak değişime direnç, kaynak kısıtlamaları ve hızlı karar alma ihtiyacı gibi zorlukları da beraberinde getirebilir.

Paydaş Teorisi, kuruluşların çeşitli paydaşların çıkarlarını ve ihtiyaçlarını dikkate alması gerektiğini öne sürer ve işbirliğini teşvik eder. Sağlık hizmetlerinde paydaşlar yalnızca hastaları ve sağlık hizmeti sağlayıcılarını değil aynı zamanda devlet kurumlarını, sigorta şirketlerini ve daha geniş toplumu da içerir. Bir hastanenin başarısı genellikle bu farklı paydaşların ilgi ve beklentilerini yönlendirme ve daha iyi sağlık hizmeti sunumu için işbirliğini teşvik etme becerisine bağlıdır.

Sağlık sektörü, bu teorileri birleştirerek karmaşıklığın üstesinden gelebilir, yeniliği teşvik edebilir ve sonuçta hastalara kaliteli bakım sunumunu geliştirebilir.

Yukarıda açıklanan teorilerin sağladığı öngörüler çerçevesinde oluşturulan araştırma soruları aşağıda sunulmuştur:

2.3. Araştırma Soruları

Bu tez çalışması kapsamında aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. “Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği” örgütlerin yönetişim kapasitesini ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı mıdır?
2. Örgütlerin yönetişim kapasitesi ve dayanıklılık düzeyleri nedir?
3. Yönetişim kapasitesi örgütün dayanıklı hale gelmesinde etkili midir?
4. Yönetişim kapasitesi ve dayanıklılık arasındaki ilişki nasıldır?

Bu tez çalışmasının başlangıç noktasını oluşturan yukarıdaki araştırma sorularından yola çıkarak mevcut literatür kapsamlı bir şekilde incelenmiş ancak yönetişim kapasitesini ölçebilecek herhangi bir ölçüm aracına rastlanmamıştır. Bu doğrultuda araştırma sorularında da yer aldığı gibi örgütlerin yönetişim kapasitesini ölçebilecek ve sonrasında da dayanıklılık ile ilişkisini belirlemek için bir araç geliştirilmeye çalışılmıştır. Ölçek geliştirme aşamaları üçüncü bölümde detaylandırılmıştır.

2.4. Hipotez geliştirme

Bu temelde, bu tez çalışması örgütsel yönetişim kapasitesinin örgütsel dayanıklılık ile ilişkisini araştırmaktadır.

Benzeri görülmemiş zorluklar ve hızlı değişimlerin damgasını vurduğu ve değişim baskısının çok güçlü hissedildiği bir çağda, dayanıklılık ve yönetişim için kapasiteleri geliştirmek, başarı için bir zorunluluk haline gelmiştir. İster kamu ister özel sektör olsun, kuruluşların gelişen ortamlara uyum sağlaması, şeffaf ve etkili yönetim sağlaması ve aksaklıklara karşı dayanıklılık geliştirmesi gerekmektedir. Duyarlılık, şeffaflık ve uyarlanabilirlik, giderek daha karmaşık hale gelen küresel ortamda gezinirken paydaşlarının sürekli gelişen ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan kuruluşlar için slogan haline gelmiştir.

Şeffaflık her sorumlu kurumun temel taşıdır. Kararlar, süreçler ve sonuçlar hakkında açık ve dürüst iletişimi içerir. Bir kuruluş şeffaf olduğunda müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve daha geniş topluluk dahil olmak üzere paydaşları arasında güven oluşturur. Sorumlu bir kurum, hesap verebilirliğin ve uyumluluğun sürdürülmesi için etkili kontrol, gözetim ve denetim mekanizmalarına yönelik bütünsel bir yaklaşım benimser ve bunların yalnızca onay kutuları değil, sürekli iyileştirme araçları olmasını sağlar. Ayrıca sorumlu bir kurum, çalışanlarını yaratıcı

düşünmeye, hesaplanmış riskler almaya ve sorunları çözmek için yeni yaklaşımlar keşfetmeye aktif olarak teşvik eder. Çünkü yenilik, ilerlemenin arkasındaki itici güçtür. Sonuç olarak, bir kurumun **sorumluluk kapasitesi** şeffaflığı, uyarlanabilirliği, yenilikçiliği, hesap verebilirliği ve paydaş katılımını kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Bu ilkeleri benimsemek yalnızca bir kurumsal sosyal sorumluluk meselesi değildir; hayatta kalmak ve uzun vadeli başarı için stratejik bir zorunluluktur. Bu bilgiler ve araştırmalar ışığında çalışmanın ilk hipotezleri geliştirilmiştir:

Hipotez 1 (H1): *Artan sorumluluk kapasitesi planlamayı olumlu yönde etkiler.*

Hipotez 2 (H2): *Artan sorumluluk kapasitesi adaptif kapasiteyi olumlu yönde etkiler.*

Koordinasyon, tüm organizasyon genelinde hem büyük hem de küçük ölçekli değişim girişimlerinin zamanlaması, kapsamlı bir uyumun sağlanması ve çalışanların genel hedeflere ilişkin bütünsel bir perspektifi kavramasına olanak sağlamak için çok önemlidir. Koordinasyon, çabaların birleştirilmesinde ve etkili sonuçlar üretilmesinde uyum içinde çalışmalarını sağlamada çok önemli bir rol oynamakla birlikte (Horne ve Orr. 1998:34), birimlerin, rollerin, görevlerin ve çabaların amaçlı olarak hizalanması yoluyla önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için gereklidir (Bouckaert, Peters ve Verhoest, 2010). ***Koordinasyon kapasitesi***, ***işbirliği****nin*, takım çalışmasının, ortak hedef güdüsünün ve iletişimin karşılıklı olarak birbirine bağlı olmasını gerektiren bir kavram (Murray, Gerald ve Masaaki. 2011), işi, kaynakları ve organizasyon üyelerinin faaliyetlerini düzenleyen ve geliştiren kurumsal faaliyetlerdir (Pavlou ve El Sawy, 2011). Cho, Kim ve Oh (2022) koordinasyon kapasitesinin, sistematik bir çevresel değişim süreci ve kuruluş içinde işbirlikçi bir tavırla yanıt verme yeteneği anlamına geldiğine dikkat çekmiştir. Koordinasyon kapasitesi oluşturmaya yönelik girişimler, silo operasyonlarından kesişen süreçlere geçmek için fırsatlardır, böylece temel özellikleri esneklik ve işbirliği olan karmaşık kuruluşlarda sunulan bakım ve hizmetlerin kalitesini artırır (Nugus, Denis ve Chênevert, 2019). Koordinasyon kapasitesi, bilgi paylaşma ve karşılıklı anlayış ve güvene dayalı koordinasyonu gerçekleştirme kapasitesini içerir (Van Popering-Verkerk, vd., 2022). Etkili koordinasyon, kör noktaların önlenmesine yardımcı olur, eylemlerin uyumunu sağlar ve bir yönetişim sistemi içinde genel tutarlılığı destekler.

Yöneticiler, yönetişimi geliştirmek ve işbirliği yoluyla yönetişimi uygulamak için genellikle işbirliğini bir strateji olarak kullanır (Roiseland, 2011). İşbirliği yönetişimin hayati bir yönü olsa da, Helsloot (2008) işbirliğinin mutlaka tam koordinasyon gerektirmediğini savunmuştur.

Emerson ve ark. (2012), işbirlikçi dinamiklerin bir bileşeninin ***ortak eylem kapasitesi*** olduğunu ve bunun da dört gerekli unsurun birleşimi olarak oluştuğunu ileri sürmüştür: usule ilişkin kurumsal düzenlemeler, liderlik, bilgi ve kaynaklar. *Prosedürel/kurumsal düzenlemeler,* zaman içinde tekrarlanan etkileşimleri yönetmek için gerekli olan çeşitli süreç protokollerini ve organizasyon yapılarını kapsar. *Liderlik,* harici bir itici güç, işbirlikçi yönetişimin temel bir bileşeni ve işbirliğinin önemli bir sonucudur. *Bilgi,* ortak eylem ve işbirliğinde kritik bir rol oynar. Ortak eylemi etkili bir şekilde yönlendirmek için anlayış, iç görü ve bu bilgiyi uygulama becerisini içerdiğinden, salt veri ve bilginin ötesine geçer. Katılımcılar bilgilerini bir araya getirip birlikte çalıştıklarında, karmaşık zorlukların üstesinden gelebilir ve bireysel olarak başarılması zor olan sonuçlara ulaşabilirler. Son olarak işbirliği süreçlerinde ve ortak hareket kabiliyetinin oluşturulmasında, *kaynak*ların etkin bir şekilde yönetilmesi ve paylaşılması büyük önem taşır.

Bireyler ve ekipler etkili bir şekilde işbirliği yaptıklarında ve koordineli çalıştıklarında uzmanlıklarını bir araya getirebilir, yenilik yapabilir ve sorunlara yaratıcı ve hızlı bir şekilde çözümler bulabilirler. Kaynakları harekete geçirebilir, bilgi paylaşabilir ve daha çevik bir şekilde kararlar alabilirler. Bu bağlamda bu çalışma aşağıdaki hipotezleri tasarlamıştır:

Hipotez 3 (H3): *Artan koordinasyon ve işbirliği kapasitesi planlamayı olumlu yönde etkiler.*

Hipotez 4 (H4): *Artan koordinasyon ve işbirliği kapasitesi adaptif kapasiteyi olumlu yönde etkiler.*

Analitik kapasite, bilgilerin analiz edilmesi ve tavsiyelerin yanı sıra risk ve güvenlik açığı değerlendirmelerinin sağlanması ile ilgilidir (Christensen, 2016). Bir kuruluşun stratejik kararları bilgilendirmek, karmaşık sorunları çözmek ve hedeflerine ulaşmak için verileri etkili bir şekilde toplama, analiz etme, yorumlama ve kullanma

konusundaki kolektif yeteneğini ifade eder. Bireysel yeteneklerin ötesine geçer ve kuruluşun kültürüne, süreçlerine ve veriye dayalı uygulamaları destekleyen teknoloji altyapısına kadar uzanır. Analitik kapasite statik değildir; sürekli iyileştirmeyi ve değişen ihtiyaçlara ve teknolojilere uyum sağlamayı gerektirir. Bu bilgiler aşağıdaki hipotezlerin geliştirilmesinde katkıda bulunmuştur:

Hipotez 5 (H5): *Artan analitik kapasite planlamayı olumlu yönde etkiler.*

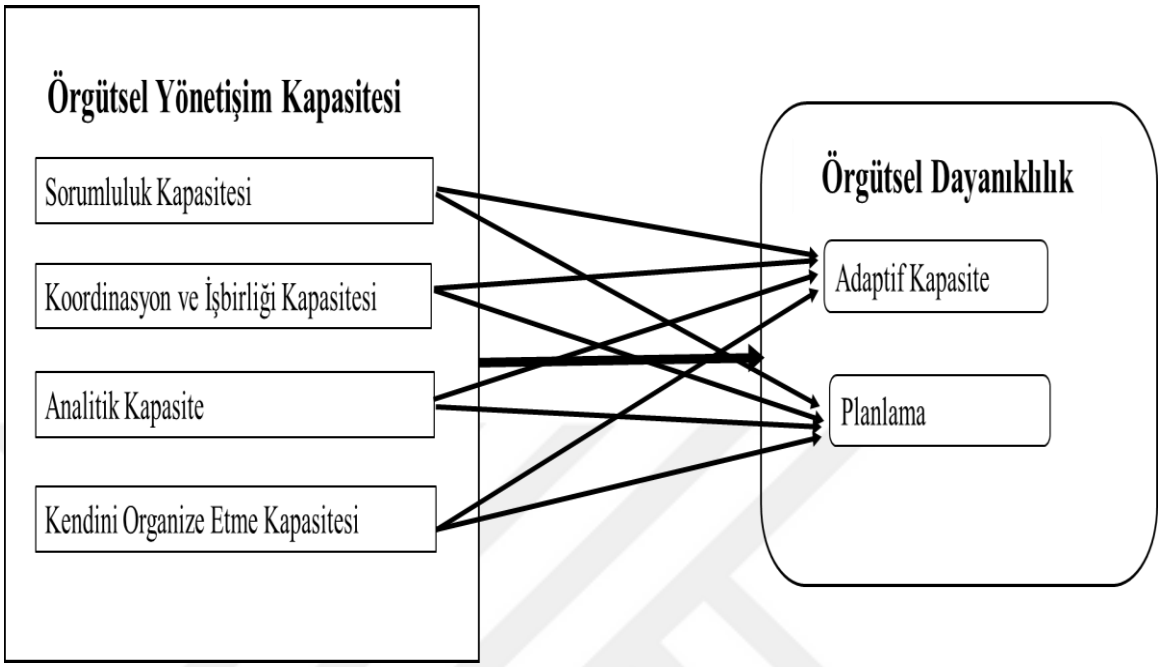
Hipotez 6 (H6): *Artan analitik kapasite adaptif kapasiteyi olumlu yönde etkiler.*

Kendini organize etme kapasitesi karmaşıklık teorisinin ve sistem düşüncesinin ilkelerine dayanır. Organizasyonların insanlar, süreçler ve teknolojiler de dahil olmak üzere birbirine bağlı çok sayıda bileşenden oluşan karmaşık sistemler olduğunu kabul eder. Organizasyonel süreçlerin ve tüm bileşenler arasında karmaşık bir ilişki olduğunu kabul etmek önemlidir. Bir vizyonun ifade edilmesi, hedeflerin kabulünü teşvik etmek ve ihtiyaç duyulan kaynakları desteklemek, iletişim alışverişi ve güvene dayalı ilişkiler kurma üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Jones ve George, 1998). Karmaşık sistemler, kendi kendini organize etme kapasitesiyle, yani, bileşenlerinin değişen ihtiyaç ve kapasitelerinin yanı sıra çevreden gelen değişen talep ve fırsatlara karşılıklı uyum sağlayacak şekilde çalışma modellerini yeniden düzenleme ve reform etme yeteneği ile ayırt edilir (Comfort, 1994). Bu uyum yeteneği, organizasyonu değişen ortamlar karşısında dayanıklı ve yeni olasılıklara açık hale getirir (Allen ve Morton 2006). Ayrıca hiyerarşileri, departmanları ve raporlama ilişkilerini içeren organizasyon yapısı, bu kapasitesinin önemli bir bileşenidir. Kuruluşun stratejik hedeflerini desteklemek için kaynakların nasıl dağıtılacağını ve kullanılacağını belirlemeyi içerir. Yapı, üyeler arasında etkin koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır. Bu doğrultuda bu çalışma aşağıdaki hipotezleri sunmuştur:

Hipotez 7 (H7): *Kendini organize etme kapasitesi planlamayı olumlu yönde etkiler.*

Hipotez 8 (H8): *Kendini organize etme kapasitesi adaptif kapasiteyi olumlu yönde etkiler.*

2.5. Araştırmanın Modeli



Şekil 2.2: Araştırmanın Modeli

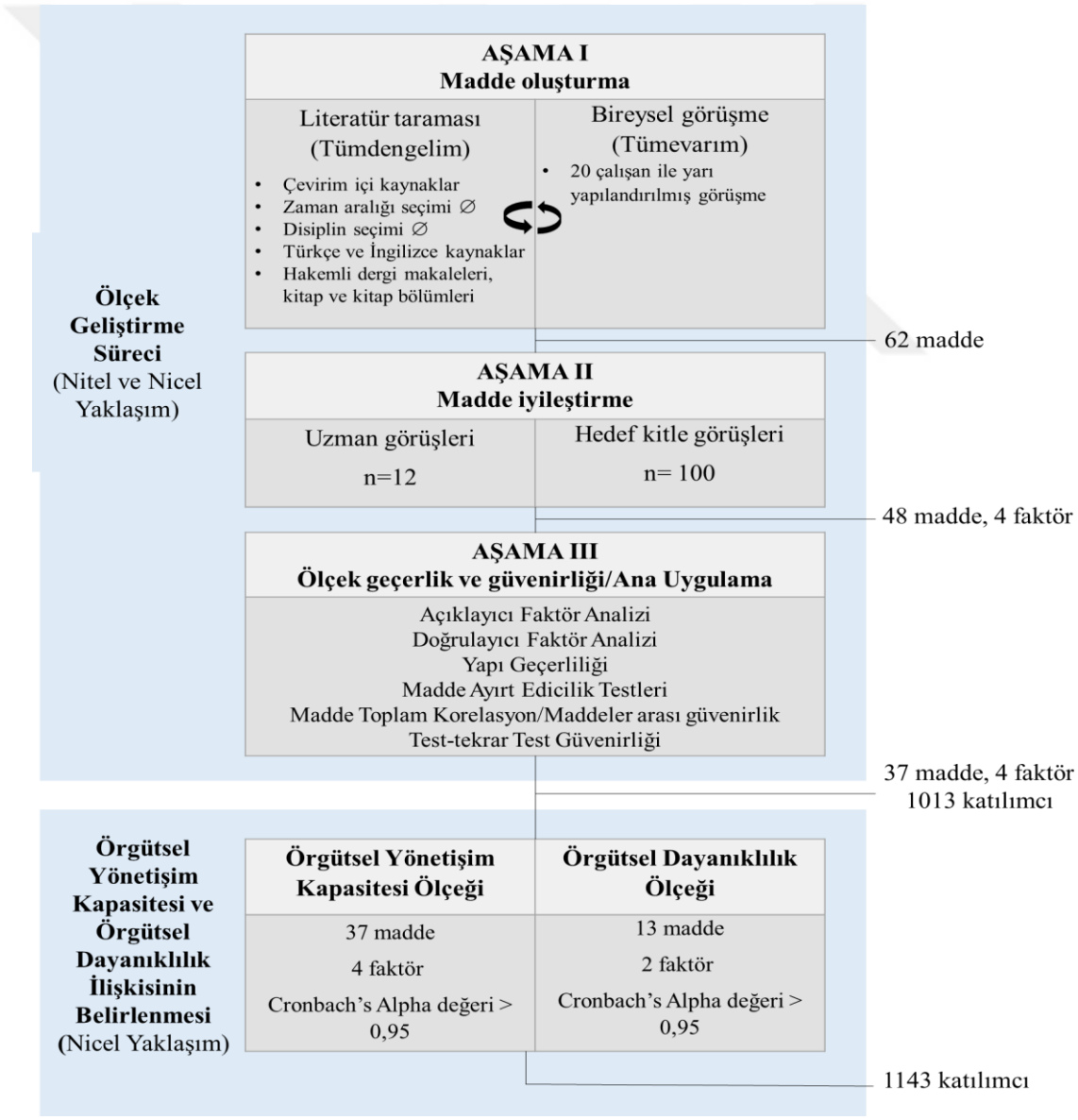
Bu model, Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ile Örgütsel Dayanıklılık arasındaki etkileşimi vurgulamaktadır. Etkin sorumluluk kapasitesi, yönetişimin etik ve yasal standartlarla uyumlu olmasını sağlayarak dayanıklı bir temele katkıda bulunurken koordinasyon ve işbirliği kapasitesi, bütünsel bir organizasyonel yaklaşımı teşvik ederek hem yönetişim hem de dayanıklılık çabalarında işbirliğini desteklemektedir. Analitik kapasite, hem yönetişim hem de dayanıklılık planlaması için veriye dayalı karar almaya, risk analizine yardımcı olurken, yönetişimdeki kendini organize etme kapasitesi uyum sağlamayı; dayanıklılıktaki planlama ve uyarlama kapasitesi ise hazırlıklılığı ve yanıt verme yeteneğini artırır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YÖNETİŞİM KAPASİTESİ ve ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK:

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME VE İLİŞKİSEL ANALİZ ÇALIŞMASI

Bu tezin araştırma bölümü Şekil 2.2'de belirtilmiş olan araştırma modeli kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, Şekil 3.1'de gösterildiği gibi, iki çalışmadan meydana gelmektedir.



Şekil 3.1: Araştırma Sürecine Genel Bakış

- İlk olarak**,** "Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği" geliştirme sürecine ilişkin prosedür takip edilmiş, sonucunda tanımlayıcı bilgiler, madde analizleri, kapsam ve yapı geçerliliği, güvenilirlik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizler sonunda çıkarılması gereken maddeler belirlenerek ölçeğe son hali verilmiştir.
- İkinci olarak, bu tez araştırması kapsamında geliştirilen "Örgütsel Yönetişim Kapasitesi (ÖYK) Ölçeği" ve Afşar Doğrusöz, Yazıcı ve Gür Omay (2022) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Dayanıklılık (ÖD) Ölçeği"nin örnek gruba uygulanması sonucunda elde edilen verilerin analizleri yapılarak ilişkiler belirlenmiştir. Bu kısımda tanımlayıcı istatistikler, demografik verilere göre ÖYK ve ÖD ölçek puanlarının karşılaştırılması, ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri ve son olarak hipotezlerin test sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma süreci Şekil 3.1'de gösterilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı, Tipi ve Önemi

Bu araştırma, örgütlerin yönetişim kapasitesini ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir araç geliştirmek ve örgütsel yönetişim kapasitesinin örgütsel dayanıklılık ile ilişkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Metodolojik tasarımdaki bu araştırma tanımlayıcı ve ilişkisel olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sağlık sektörünün/sistemlerinin çekirdeği ve önemli bir parçası olan hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hastanelerde gerçekleştirilmesindeki en büyük etken ikinci bölümde detaylı olarak anlatıldığı gibi kriz döneminde hastanelerin kritik bir role sahip olmasının yanında hem dayanıklılık hem de yönetişim açısından merkezi bir rol oynamasıdır.

Pandemi, doğal afet veya öngörülemeyen bir olay olsun, herhangi bir krizin ön saflarında yer alan hastanelerin/sağlık kuruluşlarının krizlere nasıl tepki verdiğini incelemek, kriz yönetiminin dinamikleri ve kullanılan stratejilerin etkinliği hakkında değerli bilgiler sağlaması açısından oldukça önemlidir. Hastaneler, daha geniş sağlık sistemi içinde dayanıklılığın mikrokozmosu olarak hizmet etmektedir.

Hastanelerdeki dayanıklılığın araştırılması, kriz sırasında ve sonrasında uyum sağlama, iyileşme ve temel hizmetleri sağlamaya devam etme yeteneklerinin ayrıntılı

bir şekilde incelenmesine olanak tanıdığı gibi dayanıklılığa katkıda bulunan veya onu engelleyen faktörlerin anlaşılması, sağlık sektöründe ve diğer kritik altyapılarda dayanıklılığın artırılmasına yönelik daha geniş stratejiler için bilgi sağlayabilir. Ayrıca sağlık kuruluşları özellikle de hastaneler kriz dönemlerinde benzersiz yönetişim zorluklarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar arasında kaynak tahsisi, belirsizlik altında karar verme, etik hususlar ve çeşitli paydaşlarla koordinasyon yer almaktadır. Hastanelerdeki yönetişim yapılarını ve uygulamalarını araştırmak, bu zorlukların üstesinden gelme ve hem organizasyonel hem de sistemik düzeyde kriz yönetimini iyileştirme konusunda değerli bilgiler sağlayabilir.

Sağlık sektörünün önemli olmasındaki diğer bir faktör, doğası gereği disiplinlerarası olması ve tıp profesyonellerini, halk sağlığı uzmanlarını, yöneticileri ve politika yapıcıları içermesidir. Bu sektördeki araştırmalar, tıp bilimi, sosyal bilim ve kamu politikası arasındaki boşluğu doldurarak kriz, dayanıklılık ve yönetişimle ilgili karmaşıklıkların bütünsel olarak incelenmesine olanak tanır. Pandemi gibi sağlık hizmetlerinde yaşanan krizlerin küresel etkileri vardır. Hastanelerde krize müdahale, dayanıklılık ve yönetişimin araştırılması yalnızca yerel anlayışa değil aynı zamanda küresel bilgiye de katkıda bulunabilir.

3.2. Veri Analizi

Elde edilen verilerin istatistiksel analizi için *IBM SPSS 23* (StatisticalPackage for the Social Sciences) *ve IBM SPSS AMOS 23* paket programları kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunun test edilmesinde *Kolmogorov-Smirnov* sınaması, madde toplam puan korelasyonlarının belirlenmesinde *sperman rho korelasyon analizi*, madde kalan korelasyonu için *regresyon analizi,* madde ayırt edicilik analizinde *Independent Samples t-testi*, Açımlayıcı Faktör Analizi için *KMO katsayısı ve Bartlett küresellik testi*, iç tutarlılığın test edilmesinde *Cronbach's Alpha, AVE, CR* katsayıları, zamana karşı değişmezliğin test edilmesinde *Wilcoxon testi*, yapı geçerliliğinin test edilmesinde *Doğrulayıcı Faktör Analizi* kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, dünya genelinde ciddi etkilere ve değişikliklere neden olan küresel bir pandeminin ve 2023 yılında Türkiye'de yaşanan depremin etkilerinin

devam ettiği bir dönemde yapılmıştır. Pandemi veya deprem gibi olağandışı olayların yaşandığı dönemlerde yapılan araştırmalar, olayların etkilerini anlamamıza ve gelecekte benzer durumlarla başa çıkmak için daha iyi hazırlanmamıza yardımcı olsa da katılımcıların yaşadığı stres, kaygı ve zorluklar sorulara verdiği cevapları etkileyebilir. Buna ek olarak araştırmanın diğer sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir:

- Araştırmanın İstanbul ilindeki farklı hastane gruplarında çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi bu araştırmanın kapsamının genişletilebilmesi açısından önemli bir katkı sunmakla birlikte bazı hastanelerden hiç katılımın olmaması veya çok az katılımın sağlanması araştırmanın sınırlılıkları arasında değerlendirilebilir.
- Katılımcıların anketleri cevaplarken sosyal beğenirlik etkisinde kalmış olma ihtimalleri araştırmanın sınırlılıkları arasında belirtilebilir.
- Bu araştırmanın nitel araştırma kısmı katılımcıların araştırma sorularına verdikleri cevaplarla, nicel araştırma kısmı ise araştırmada kullanılan ölçeklere verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- Her kesitsel araştırma tekniğinde olduğu gibi, zaman içinde yalnızca gerçekliğin bir anlık görüntüsünü sunması bakımından bir sınırlama vardır.
- Araştırma sadece izin alınan kurumlarla sınırlıdır.
- Çalışanlar görev çağrılarına cevap vermek için birkaç kez anketi bırakmak zorunda kaldıkları için anketi kesintisiz olarak dolduramamış ve bu durum araştırmaya kontrolsüz bir kısıt unsuru eklemiştir.

3.4. Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçek Geliştirme Çalışması

Yönetişim kapasitesinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, farklı bağlamlarda farklı odaklar gerektirir. Örneğin, bir kamu hizmeti sunan kuruluşun yönetişim kapasitesi ile bir özel sektör şirketinin yönetişim kapasitesi farklı özellikler gösterir. Yönetişim, büyük çok uluslu şirketlerden küçük yerel hayır kurumlarına kadar her büyüklükteki kuruluşun işleyişinin gerekli bir parçasıdır. Bir ağ ortamındaki her organizasyonun az ya da çok yönetişim kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Bu

nedenle araştırmanın bu aşamasında amaç, örgüt düzeyinde yönetişim kapasitesinin ölçülmesi ve ölçümü gerçekleştrimeye yönelik bir aracın geliştirilmesi ve test edilmesidir.

Araştırma, karma yöntem araştırması yaklaşımlarına uygun bir şekilde nitel (literatür taraması ve bireysel görüşme) ve nicel olarak tasarlanmıştır. Karma yöntem araştırması, araştırmacının bir araştırma amacını en iyi şekilde anlamak için nicel ve nitel veri toplama ve analiz yöntemlerini bütünleştirdiği bir araştırma sürecidir ve her birinin güçlü yönlerini en üst düzeye çıkarmak ve zayıf yönlerini en aza indirmek için niteliksel ve niceliksel verileri birleştirir (Creswell ve Plano Clark, 2018).

Örgütsel yönetişim kapasitesi ölçümünü geçerli ve güvenilir şekilde ölçebilecek bir ölçekte bulunması gereken yönetişimin ana bileşenleri ile bu ana bileşenlerin altında yer alacak alt bileşenlerin belirlenmesi bu araştırmada ilk adımdır. Hemen her türlü bilimsel gelişmenin temelinde, iyi yapılandırılmış bir ölçme etkinliğinin olduğu genel kabul görmüş bir ilkedir. Ölçekler ise ölçmenin gerçekleşmesini sağlayan temel araçlardır. Ölçek geliştirme süreci, teorik, metodolojik ve sistematik prosedürler içeren, titizlik gerektiren karmaşık bir süreçtir (Pasquali 2010; DeVellis 2022; Clark ve Watson 1995). Literatür taramasında ölçek geliştirmeye yönelik birçok örnek mevcut olmakla birlikte yaklaşımlar, disiplinler arasında da farklılık göstermektedir (Churchill, 1979; Crocker ve Algina, 1986; Costello ve Osborne, 2005; Worthington ve Whittaker, 2006; Furr, 2011; Dimitrov, 2012; Streiner, Norman ve Cairney, 2016; Irwing ve Hughes, 2018; De Vellis, 2022).

Bu araştırmada amaca uygun ölçeğin geliştirilmesinde DeVellis (2022) ve Hinkin (1995) tarafından özetlenen ölçek geliştirmeye yönelik kabul görmüş bir yaklaşım izlenerek üç aşamada toplanmıştır: **Aşama I,** Madde oluşturma ve geliştirme; **Aşama II**, Madde İyileştirme ve **Aşama III**, Araç Testi ve Doğrulama. Bu ölçek geliştirme yaklaşımı, örgütsel yönetişim kapasitesi ölçeğinin yapı ve geçerliğini değerlendirmek için tasarlanmıştır. Ölçek geliştirme süreci, izleyen bölümlerde detaylandırılmıştır.

3.4.1. Aşama 1: Nitel Aşama/Maddelerin Oluşturulması: Literatür Taraması ve Bireysel Görüşmeler

Maddelerin üretimi aşamasında ölçme aracında yer alacak maddelerin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Ölçek geliştirme sürecinin en önemli parçası olan madde üretme aşamasında hem tümdengelim hem de tümevarım yaklaşımlarının kombinasyonu kullanılmıştır. *Tümdengelim* yöntemleri, kapsamlı bir literatür taramasına ve önceden var olan ölçeklere dayalı madde oluşturmayı içerirken (Hinkin, 1995), *tümevarım* yöntemleri ise, hedef popülasyondan toplanan görüşlerden elde edilen nitel bilgilere dayanır (Kapuscinski ve Masters, 2010). Çalışmanın bu aşamasında yeni bir ölçek oluşturmanın temelini oluşturan ilk ve gerekli olan kapsamlı bir literatür taramasına ek olarak hedef popülasyon ile görüşmeler yapılmıştır. Bu doğrultuda incelenen literatüre ve yapılan bireysel görüşmelere dayalı olarak oluşturulan madde havuzunda toplam 62 madde toplanmıştır. Bu ifadelerin açık ve anlaşılır olması, kolay okunması ve cevaplanması gibi konulara ilişkin değerlendirmeler de dikkate alınmış, yüzeysel geçerliliği sağlanmıştır. Bu aşama iki adımı içermektedir: (1) Literatür taraması; (2) Bireysel görüşme

Literatür Taraması: Literatür taraması, çevirimiçi kaynaklarla sınırlı olsa da herhangi bir zaman aralığı ve disiplin seçimi olmaksızın Scopus, Web of Science, PubMed, Ebsco Host, Elsevier- Science Direct, JStor, Taylor & Francis ve Tübitak Ulakbim'de taramalar yapılmıştır. Türkçe ve İngilizce yayınlar seçilerek hakemli dergi makaleleri, kitap ve kitap bölümleri ile sınırlandırılmıştır. Öncelikle başlık, özet ve anahtar kelimelerde "yönetişim", "yönetişim kapasitesi", "yönetişim yeteneği", " kriz dönemlerinde yönetişim" ve "kriz yönetişimi" bulunan tüm kayıtlar seçilmiş, sonrasında yönetişim kapasitesinin ayırt edici bir kavram olarak tanımlayan çalışmalara öncelik verilmiştir. Ayrıca, bu araştırmada takip edilen tanıma göre madde üretimi için kriz yönetimi veya organizasyona atıfta bulunan kavramlar dikkate alınmakla beraber genellikle yönetişimin örgütsel düzeyde uygulanmasını yansıtan örneklerin dikkate alınmasına özen gösterilmiştir. Madde oluşturma sürecinin bir parçası olarak, mevcut yönetişim ve kriz yönetimi ölçüm ölçekleri de dikkate alınmıştır. Literatürde yönetişim kapasitesinin ölçümüne yönelik bir araca rastlanılmamış, kriz yönetimi ölçüm araçlarının yönetişimi yansıtan ifadeleri de madde

oluşturma listesine dahil edilmiştir. Bu maddeleri geliştirmenin temeli, yönetişim literatüründe elde edilen kavramların organizasyonel uygulama örnekleri göstermiş olmalarıdır.

Bireysel Görüşmeler: Sağlık sektöründe farklı hastane grubundan farklı meslek gruplarıyla görüşmeler yapılmıştır. Bu örneklerin cinsiyet, yaş, çalışma yılı, eğitim açısından çeşitli olmasına ve İstanbul'daki hem Sağlık Bakanlığı, hem Üniversite hem de özel kuruluşları temsil etmesine özen gösterilmiştir. Aynı hastanede bir yıldan az çalışanlar görüşmeye dahil edilmemiştir. Bireysel görüşmelerin yapılmasının nedeni, belirlenen örgütsel yönetişim kapasitesi yapılarının uygulanabilirliğini ve çalışanların neleri deneyimlediklerini belirlemek, bu olguyu etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak, ortak anlamları bulmak ayrıca literatürde yakalanmayan yeni yönetişim boyutlarını bulmaktı. Ek olarak, ulusal ve kurum kültürü dikkate alınarak çalışanların kendi ortam ve şartlarında verdikleri yanıtlar ve yükledikleri anlamlar açısından yorumlar yapılmıştır. Bu adımda, iki ila üç turu kapsayan veya nispeten az sayıda yeni anlayışın ortaya çıktığı doygunluğa ulaşana kadar 5 ila 15 görüşme aralığı ideal olarak kabul edilir (Beatty ve Wills, 2007; Willis, 2005). Bu doğrultuda, katılımcılardan yeni görüşlerin gelmemesi, aynı yanıtların alınması nedeniyle araştırmanın veri doygunluğuna ulaşıldığı kanaatine varılmış ve 20 katılımcıya ulaşılarak veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Katılımcılardan kuruluşlarının sahip olduğu yönetişim ve yönetişim kapasitesiyle ilgili yaşadıkları krizlerden somut örnekler vermeleri istenmiştir. Görüşmeye davet edilen 20 çalışanın 14'ü (%70) çalışan, 6'sı (%30) yönetici; 8'i (%40) lisansüstü, 12'si lisans (%60) mezunudur. Bulundukları kurumdaki çalışma sürelerinde ise 8'i (%40) 6-10 yıl, 6'sı (%30) 11-15 yıl, 6'sı (%30) 16-20 yıl arasında değişmektedir.

Katılımcıların konuya ilişkin görüşlerinden yapılan bazı alıntılar aşağıda gösterilmiştir:

> *"...Covid 19 sürecinde kurumun hızlı hareket etmesi, çabuk organize olması ve deneyimli insan gücüne sahip olmaları kurumun güçlü yönleri arasında yer alırken; kaynakların etkin kullanılmaması, bilgi eksikliği, görev tanımlarındaki eksiklikleri zayıf yönleri arasında sayabiliriz. Kurumun her türlü maddi ve manevi kayıplara karşı eylem planları ve politikaları oluşturması gerekir. Olası deprem, yangın, kaza gibi durumlarda gerekli önlemleri alması ve çalışanlarla paylaşılması gerekir" (1).*

"...Pandemi: Gerekli birimler arası iletişim hızla sağlandı, malzeme, insan gücü temin edildi, gerekli birimler kuruldu, hizmete hızlıca başlandı. Daha iyi bir yönetimi için kriz oluşmadan önce gönüllü, görevlendirilmeli vb. Kimlerin sorumlu olacağı, öncesinde krizle ilgili gerekli bilgi vb. eğitimleri almış olmaları, yeterli malzeme, ilaç vb. önceden stoklarda bulunması vb. kurumlarda daha hazırlıklı olunabilirdi (2).

"...Pandemi. İnsan kaynağı sağlandı. İlaç malzeme cihaz temini yapıldı. Bilgilendirme ve planlama yapıldı. Kurumsal yapının güçlü olması, bilgiye kısa sürede ulaşım, bilimsel bilginin yansıtılması güçlü yönlerdir. Adil yaklaşılmaması, krize hazırlıksız olunması zayıf yönlerdir" (3).

"...Hastane çalışanları olarak herhangi bir sorunda elimizden geleni yapıyoruz. Ancak yönetim her zaman olduğu gibi çalışanlara yeterli bilgi aktarmıyor. Üçüncü şahıslardan öğreniyoruz. Bu da bilgi kirliliğine neden oluyor. Kurum şeffaf ve adil olmalıdır" (4).

"...Covid 19 (geçti ama her an farklı bir virüs yayılabilir) ve deprem (risk hala devam ediyor) zamanında kurumun talimatlarına göre hareket ettik. Ancak kurum kaynak sağlama konusunda yeterli değildi. Öncelikle tedbirler alınmalı, eğitim ve yeterli ekipman, yeterli bütçe önceliklendirilmesi gereken konulardır" (5).

"...Krizde birlikte elelele verirsek, yönetimin bir parçası olursak yenebiliriz. Güçlü bir ağ olması gerekiyor. Kriz yönetimi basamaklarını atlatmamız gerekiyor. Teşkilatımızın sağlam bir şekilde konuyu ele alması gerekiyor. Herhangi bir felaket, deprem gibi durumlarda ne yapılacağı önceden planlanmalıdır. Güvenilir olmayan binalar boşaltılmalıdır, kurumdaki personeller yeni bina yapılana kadar başka yerlerde geçici görevlendirme ile çalıştırılmalıdır. Hem çalışanlar hem de hastalar riske atılmamalıdır" (6).

"...Malzeme eksikliği, düzensizlik, bilgilendirme yapılmaması... güçlü yön düzensizliğin bir süre sonra koordine edilmesi" (7).

"...Oluşan sorunlarla ilgili çalışanlar bilgilendirilmeli, eğitim verilmeli, ihtimaller değerlendirilip gerekli önlemler alınmalı ayrıca şeffaf olup yeterince aksiyon alınmalıdır. Planlama yapılırken işbirliğine gidilmelidir" (8).

"...Kriz, olumsuz durum veya sorunlara dair planlama, denetim, işbirlikçi durum gibi olgular hiç görmedim. Kriz yönetiminde denetimin sık, çalışanlarla işbirliği içinde yapılmasını doğru buluyorum. Bu şekilde olursa başarılı olur. İşbirliği yapılmaması sorunun etkisini uzatır. Karar alma sürecinin hızlı olması gerekir" (9).

"...öncelikle risklerin hesaplanması ve olası tehditlere karşı hazır bulunuşluk önemlidir. İletişim ağının daha da güçlendirilmesi gerekir. Her şey Finans'a bağlı olduğu için gerekli finans çalışmaları yapılabilir. Gerekli anlaşmalarla kurum daha iyi hale getirilebilir"(10).

"...Veri kaybı riski, deprem, salgın hastalık, terör olayları, elektronik kesintiler yaşadık son 5 yıl içerisinde. Hepsinde birim olarak çözüm bulmak zorunda kaldık ve

kurum yanımızda, arkamızda değil önümüzde engel oldu. İşin profesyoneli olarak birim amirlerinin yetkinliği, deneyimi ve uzmanlığı çerçevesindeki öngörüleri hiçe sayıyor; dikkate bile almıyor. Bu nedenle birim olarak krizi çözmek çok daha zor oluyor. Nasıl Don Kişot gibi… Geçmişte yaşadıklarımız dikkate alınıp iyileştirme yapılmıyor" (11).

"…Karşılaşacağımız krizler başlıklar altında toplanıp, her bir krize karşılık başından sonuna kadar neler yapacağımızı, nerde durmamız gerektiği, ne gibi önlemlerin olduğunu ve güven sorununa karşı eğitimlerin olması, tatbikatların yapılması gerektiğini düşünüyorum. Kriz anında yetkili kişi tarafından bilgilendirme yapılmasını uygun görüyorum. Çözüm, iletişimsizlik probleminin çözülmesi…" (12).

"…Covid 19 krizi 2 yıl sürdü. Kurum krize karşı hızlı bir şekilde fiziki ve personel kaynaklarını yeniden düzenleme yoluna gitti. Bu düzenlemenin çok hızlı ve etkin yürütülmesi süreç içinde farklı gelişmelere hızlıca adapte olması güçlü yönleri olarak değerlendirilebilir. Zayıf yönleri olarak ise süreç içinde kurum paydaşlarının görüş ve önerilerine yeterince önem verilmemesi gösterilebilir" (13).

"…Salgın: Bir şekilde yürüttüler. Deprem: Binaların risk durumunu biliyorlar fakat şeffaf şekilde açıklamaktan çekiniyorlar. Taşınmayla ilgili durum söylenti şeklinde kulaktan kulağa duyumla ilerliyor. Risk altında olan binaların kimisi taşınıyor kimisi inşaat halinde olan (ne zaman biteceği net belli olmayan) binalara taşınması bekleniyor. Sorun şu ki deprem her an olabilir ve uzmanlar bu konuda alarm halinde olmasına rağmen karar verici mercideki yöneticiler 23 yıldır tamamlamadıkları sorumluluklarını son dakika bürokrasi ile güya hızlandırarak tamamlamaya çalışıyorlar" (14).

Literatür taraması ve çalışan görüşmelerinden sonra yönetişim kapasitesi alt kavram analizinde kullanılan ortak ifadeler Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Buna göre, ortaya çıkan popüler terimler koordinasyon, işbirliği, ortak eylem, iletişim, bilgilendirme, öğrenme, problem çözme ve kaynaklardır. Bu kavramlar madde havuzu oluşturma aşamasında kullanılacağından uzmanlar eşliğinde sadeleştirme ve birleştirme işlemi yapılmıştır. Madde oluşturma aşaması uzman bir panelin madde havuzunu incelemesiyle tamamlanmıştır (DeVellis, 2022).

Tablo 3.1: Kavramların Kullanım Sıklığı ve Alt Boyutların Belirlenmesi

Yönetişim Kapasitesi Potansiyel Alt Boyutlar	Kavram	Frekans	Toplam Frekans	Yüzde	
Koordinasyon/İşbirliği/ İlişki	İşbirliği/ Koordinasyon	23	77	%28,51	Benzer kavramlar birleştirilmiştir.
	Toplu/ortak eylem	21			
	İletişim/bilgi akışı/bilgi	20			
	Bağlantılar	5			
	Ağlar	8			
Analitik düşünme /Eylem/İdari	Analiz	5	70	%27,03	
	Risk Yönetimi (iç ve dış	9			
	Değişim yönetimi	8			
	Kaynak yönetimi	7			
	Hazırlıklı olma	10			
	Öğrenme	11			
	Öngörü/sinyal	12			
	Uyum	8			
Düzenleyici/ Geçekleştirme	Uzmanlık	1	49	%18,14	
	Yedekleme	2			
	Kaynaklar	15			
	Yazılı	8			
	Hiyerarşik ilişkiler	5			
	Bilgilendirme	18			
Müzakereci/ Kurumsal/ /Strateji/Sorumluluk	Karar alma	14	67	%26,29	
	Yeni bilgi/ yenilik	5			
	Örgüt Kültürü/Kriz Kültürü	4			
	Kararlara katılım	9			
	Problem çözmek	10			
	Sonuç odaklılık	2			
	Şeffaf olma	11			
	Kapsayıcı olma	4			
	İmaj/itibar	3			
	Paydaş ilişkileri/ ortaklık	7			
		Toplam	270	%100	

Literatür taramasında ve görüşmelerde sıklıkla geçen bazı ortak kavramlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır:

Etkileşim ve İletişim / Şeffaf İç İletişim/ Etkin Bilgi Paylaşımı: Bu kavramlarda, örgütlerin savunuculuk yapmaları, mesajlarını iletmeleri ve çalışanlar ve

diğer aktörler ile etkili ve kalıcı ilişkiler kurmaları için gerekli olan dikey ve yatay ilişkiler yatmaktadır.

Etkileşim, etkili problem çözme ve yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Etkileşim, ekip üyeleri arasında başarılı işbirliği ve bilgi paylaşımı için gerekli olan güven oluşumunu kolaylaştırır (Dirks ve Ferrin, 2002). Etkili etkileşim ve iletişim, kuruluşlardaki karar alma sürecinin merkezinde yer alır. Farklı bakış açılarının ve iç görülerin dahil edilmesi, iyi bilgilendirilmiş kararlar için hayati önem taşır (Shin ve Zhou, 2003). Bununla birlikte açık iletişim hatları, ekip üyelerinin fikirlerini paylaşmasına, çözümler için beyin fırtınası yapmasına ve yapıcı geri bildirim sağlamasına olanak tanır. Bu bilgi alışverişi, organizasyon içinde yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eder (Mohrman ve Cohen, 1995).

Yöneticilerin, verilere boğulmuş ve dikkat süresi kısa olan çalışanlar arasındaki yanlış bilgilerle mücadele etmek için becerilerini geliştirmeleri gerekir. Krizler beklenmedik ve nadir olduğu için "yanlış çıkarımlara" ve öğrenmeye direnmeye neden olabilir (Lampel, Shamsie ve Shapira 2009:840). Özellikle bir krizde, kurumların karşılaştığı kısıtlamalar da dahil olmak üzere, çalışanların ve halkın örgütün amaçlarından açıkça haberdar olmasını sağlamanın yolları bulunmalıdır. Yakın zamanda yaşanılan COVID-19 ve deprem hakkındaki güvensizlik, belirsizlik ve yanlış bilgilendirmeyi aşmak ve bilgilerin şeffaf bir şekilde paylaşılmasını ve paydaşların bilgilendirilmesini sağlamak oldukça önemliydi. Pandeminin getirdiği zorluklar, çalışanların değişimle başa çıkmasına yardımcı olan örgütsel iletişim uygulamalarına dikkat çekmiştir (Einwiller, Ruppel ve Stranzl, 2021; Li, Sun, Tao ve Lee, 2021).

Şeffaflık, kurumsal bilginin zamanında, doğru ve dengeli bir şekilde sunulmasına yönelik kasıtlı bir girişimdir (Rawlins, 2008, 2009). Bilgi ve iletişim şeffaflığının örgütsel günlük uygulamaları kolaylaştırmadaki kritik rolü literatürde de kanıtlanmıştır (örneğin, Jiang ve Men, 2017; Rawlins, 2008; Welch ve Jackson, 2007). Şeffaf iç iletişim, çalışanların algılanan değişim belirsizliğini azaltır (Li, Sun, vd., 2021), örgütsel güveni teşvik eder (Rawlins, 2008; Yue, Men ve Ferguson, 2019). Şeffaflığı hayata geçirmek, çalışanların değişimi aşılabilecek bir

zorluk olarak görmelerine yardımcı olur, bu da onların değişimi destekleyici davranışlarına zemin hazırlar (Yue ve Walden, 2023).

İşbirliği / Koordinasyon/ Toplu-Ortak Eylem (Collaboration/ Coordination/ Collective Action): Literatürde koordinasyon ve işbirliği genellikle birbirinin yerine kullanılırken (örneğin, Kapucu, Arslan ve Demiroz, 2010), koordinasyon ve toplu eylem yakından ilişkili olarak ele alınmıştır. Ulusal ve uluslararası bazı sözlüklerde koordinasyon ve işbirliği terimlerinin tanımları şu şekildedir: Türk Dil Kurumu (TDK) koordinasyonu **(**eş güdüm) belli bir amaca ulaşmak için türlü işler arasında bağlantı, ilişki, düzen ve uyum sağlama olarak tanımlarken, Merriam Webster_etkili sonuçlar için parçaların uyumlu çalışması; Cambridge Sözlüğü ise bir plan veya faaliyette yer alan tüm kişilerin organize bir şekilde birlikte çalışmasını sağlama eylemi olarak tanımlamıştır. İş birliği terimi ise sırayla amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı; bir işin birden çok kişi tarafından yapılması için oluşturulan birliktelik; başkalarıyla ortaklaşa veya özellikle entelektüel bir çaba içinde birlikte çalışmak; iki veya daha fazla kişinin aynı şeyi yaratmak veya başarmak için birlikte çalışması olarak tanımlanmıştır.

Koordinasyon, ortak bir hedefi paylaşan ancak aralarında bu hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda fikir birliğinin bulunmadığı farklı aktörlerin hizalanmasını içerir (Martin, Nolte, Vitolo, 2016). Genellikle, resmi bağlantılar yoluyla kurulan ortak bir hedefe ulaşmak için eylemlerini diğer aktörlerin eylemleriyle uyumlu hale getirir (Comfort, 2007; Martin, vd., 2016; McNamara, 2012). İşbirliğinde ise uzun vadeli ilişkiler kurar ve karmaşık hedeflere ulaşmak için birlikte çalışır, yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık yaratır ve riskleri paylaşır (Brown ve Keast, 2003; Martin, vd., 2016; McNamara, 2012). Yönetişim, otoriter karar alma yerine çok düzeyli koordinasyonu arar; dolayısıyla aktif paydaşların etkileşiminden ortaya çıktığı görülmektedir (Karkatsoulis, 2010). Kollektif eylem, bireylerin veya kuruluşların ortak bir hedefi gerçekleştirmek ve korumak için işbirliğine dayalı davranışlarıdır (Ostrom, 2000).

İşbirliği ve koordinasyon, kapsayıcılığı teşvik edebilir, farklı bakış açılarından yararlanabilir ve daha etkili ve sürdürülebilir sonuçlar üretebilir. Bireysel olarak

gerçekleştirilemeyecek ortak hedeflere ulaşmak için fikir birliği ve toplu karar alma süreçlerinde etkili olabilir. Bilgi, kaynakların ve uzmanlığın bir araya gelmesini sağlar, ortak problem çözme ve yeniliği teşvik edebilir.

Problem Çözme ve Öğrenme: Problem çözme ve öğrenme yakından ilişkilidir. Problem çözme, mevcut zorluklara acil çözümler bulmanın ötesine geçer. Sürekli bir öğrenme sürecini ve zaman içinde uyum sağlama ve gelişme kapasitesini geliştirmeyi içerir. Hatalardan veya başarılardan öğrenme garanti edilmez, ancak bir öğrenme kültürü oluşturmak ve bunu problem çözme yaklaşımına dahil etmek çok önemlidir. Geçmiş deneyimlerden, başarılardan ve başarısızlıklardan toplanan veriler, gelecekteki problem çözme çabaları için değerli bir kaynak olarak hizmet edebilir. Kuruluşlar, bu verileri analiz ederek iyileştirme alanlarını belirleyebilir ve başarılı sonuçlara katkıda bulunan faktörleri anlayabilir. Bu nedenle problem çözme ve öğrenme arasında bir ayırım yapılmamış, aynı başlık altında açıklanmıştır. Özetle, öğrenme kapasitesi oluşturmak, etkili problem çözme ile karmaşık bir şekilde bağlantılıdır. Veri analitiği kullanmak, kanıta dayalı karar vermek, kurumsal bilgiyi korumak, gözetim sistemleri, mevcut ortamı taramak ve geleceği öngörmek bu kapasitenin temel bileşenleridir. Sürekli öğrenerek ve uyum sağlayarak, bireyler ve kuruluşlar problem çözme yeteneklerini geliştirebilir ve daha sürdürülebilir ve başarılı sonuçlar elde edebilir. Kurumlar ve bireyler, bu uygulamaları problem çözme süreçlerine entegre ederek bir öğrenme, dayanıklılık ve yenilikçilik kültürü geliştirebilirler. Bu yaklaşım, karmaşık ve dinamik zorluklara etkili bir şekilde yanıt verme kapasitesini artırır.

Öğrenmeyi problem çözmenin ayrılmaz bir parçası olarak benimsemek, geleceğin belirsizliklerine dayanabilecek daha sürdürülebilir, çevik ve ileri görüşlü çözümlere yol açar. Örgütsel öğrenme teorisi, örgütlerin geçmiş başarısızlıklardan ve başarılardan ders çıkarabileceğini ve gelişebileceğini, dolayısıyla olumsuzluklarla karşılaşıldığında örgütlerin öğrenme yeteneğinin önemli bir rol oynadığını ileri sürer. Pandemi, sürekli öğrenme ve adaptasyonun önemini ortaya koymuştur. Pandemi sırasında getirilen yenilikler, gerçek dünyadan gelen geri bildirimlere dayalı olarak sürekli izleme ve ayarlamalar gerektirmiştir. Pek çok belirsizlik, karmaşıklık ve bilinmeyenle değişen durumlara uyum sağlamak için sürekli öğrenme gereklidir

(Folke, Hahn, Olsson ve Norberg, 2005). Konuyla ilgili bir araştırmada Madsen (2009) geçmiş deneyimlerin gelecekte krizlerle karşılaşma olasılığını azalttığını ortaya koymuştur. Zahra ve George (2002) ise krizlerin bireylerin özümseme ve öğrenme kapasitelerini artırabileceğini ileri sürmüştür. Şunu da unutmamak gerekir ki krizler öğrenmeyi kolaylaştırabildiği ve normal koşullar altında genellikle öğrenmeyi engelleyen örgütsel durağanlığın üstesinden gelmeye katkıda bulunabildiği gibi kriz durumları öğrenmenin önünde engeller de yaratabilir (Stern, 1997).

Kaynaklar: Kuruluşlar, büyüklükleri veya sektörleri ne olursa olsun, günümüzün dinamik iş ortamında karmaşık zorluklar ve fırsatlar ağıyla karşı karşıyadır. Etkili yönetişim, örgütsel dayanıklılığı oluşturmak ve sürdürmek için kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar. Krizler ortaya çıktığında dayanıklı kuruluşlar etkili bir şekilde müdahale etmek için kaynaklarını stratejik olarak kullanabilirler. Örgütsel kaynaklar ve örgütsel kapasite örgütsel dayanıklılığı etkileyen hayati faktörlerdir (Liu, Chen, Zhou, Zhang ve Wang, 2021). Kuruluşların hem dayanıklı hem de yenilikçi olabilmesi için kaynakları etkili bir şekilde yönetme ve riskle başa çıkma kapasiteleri çok önemlidir (Richtnér ve Löfsten, 2014, Samuel, Griffin, White ve Fitzpatrick, 2015). Ayrıca kaynakların mevcudiyeti örgütsel dayanıklılığın kilit faktörü olarak kabul edilir çünkü kaynak eksikliği örgütsel kaynak düzenlemesinin dayanıklılığı sınırlayacak ve böylece örgütün dayanıklılığını azaltacaktır (Buyl, Boone ve Wade, 2019). Finansal kaynakların, insan kaynaklarının örgütsel dayanıklılığın gelişimini etkilediği ileri sürülmüştür (Stoverink, Kirkman, Mistry ve Rosen, 2020). Yönetişim kapasitesi, resmi yapısal/prosedürel özellikleri ve kaynakların kullanımını ve bu özelliklerin pratikte nasıl çalıştığını içerir (Christensen, Lægreid ve Rykkja, 2016: 2).

Yukarıda anlatılan her bir kavram yönetişim için çok önemli olsa da, tek belirleyici olmadığına dikkat etmek önemlidir. Yönetişim, daha geniş bir boyut ve kapasite yelpazesini kapsar. Yönetişim ortamında eylemler birbirini etkiler. Her biri kapsamlı bir yönetişim çerçevesine entegre edilerek yönetişim süreçlerinin karmaşıklıkları daha iyi anlaşılabilir, ele alınabilir ve etkinlikleri arttırılabilir. Daha fazla kaynak, daha iyi hazırlık ve uzmanlık, daha iyi koordinasyon ve etkili önlemler katkıda bulunabilir.

3.4.2. Aşama 2 - Maddelerin İyileştirilmesi

Bu aşama iki adımı içermektedir: (1) Uzman görüşleri; (2) Pilot testi (Ön test)

Uzman Görüşleri: Madde üretiminden sonraki aşama, ifade netliğini, ifade fazlalığını, yanıt formatı seçimini ve ayrıca görünüş ve içerik geçerliliğini değerlendirmektir. İyi bir görünüş ve içerik geçerliliğinin elde edilmesinin yalnızca bir yapının ne kadar doğru tanımlandığına değil, aynı zamanda uzmanların boyutlar ve ölçüm öğeleri üzerinde ne kadar fikir birliğine vardığına bağlıdır (Netemeyer, vd., 2003). İçerik geçerliliği, analiz edilen büyüklüğün maddeler biçiminde ne kadar yeterli bir şekilde tanımlandığını ifade eder (Nunnally, 1978). Diğer geçerlilik türlerinden farklı olarak, içerik geçerliliğini değerlendirmek için kesin bir nicel kriter olmamakla birlikte bu araştırmada içerik geçerliliğini destekleyen üç olası gösterge vardır: literatürün kapsamlı incelenmesi, 12 uzman ile yapılan görüşmelerin kullanıldığı ön test ve hedef kitle görüşleri. Uzman görüş formu Ek 1'de yer almaktadır.

En değerli maddeleri seçmek için Lawshe'nin (1975) kapsam geçerlilik oranı KGO yöntemi kullanılmıştır (Lawshe, 1975). Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Anketi taslağının 62 madde kapsam geçerliliğini değerlendirmek üzere, 12 kişilik uzman görüşüne sunulmuştur. Yönetişim kapasitesi çok boyutlu bir kavram olduğundan, farklı alanlardan uzmanlara danışmak çeşitli profesyonellerden uzman görüşleri almak, ölçeğin kapsamlılığını, geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak açısından önemlidir. Çok disiplinli bir yaklaşım gerektirdiğiği için farklı uzmanlardan görüş almak önemlidir. Bundan dolayı uzmanlar belirlenirken, bu özelliğe dikkat edilmiş, uzman havuzuna akademik araştırmacılar (yönetişim, kamu yönetimi, işletme, kriz yönetimi ve siyaset bilimi, dil bilimi), profesyoneller (afet ve acil durum, sağlık, kalite, iş sağlığı ve güvenliği, ölçüm ve istatistiksel analiz) ve ölçeğin gerçek dünyadaki ihtiyaçları ve zorlukları yansıtmasını sağlamak amacıyla pratik ortamda kullanacak çeşitli paydaşlar dahil edilmiştir.

Uzmanlardan önce ölçekteki **dört potansiyel** boyutun gerekliliği ve önerilen **dört** boyutun yönetişim kapasitesini yansıtıp yansıtmadığı sorulmuştur. İlk adımdan sonra uzmanlardan her bir maddenin ifade netliğini, ifade fazlalığını, yanıt formatı seçimini, dil geçerliliğini ve ayrıca görünüş ve içerik geçerliliğini (1-uygun, 2-uygun

ancak değişiklik gerekiyor ve 3- uygun değil) değerlendirmeleri istenmiştir. KGO değeri -1 ile +1 arasında değişir ve +1'e yakın değerler, yanıtlayanların maddenin "uygun" ve dolayısıyla geçerli olduğu konusunda hemfikir olduğunu gösterir. Bu protokole ek olarak, yanıt verenlere, maddelerin ifadeleri ve sıralaması ile genel anket formatı ve düzeni hakkında yorum yapmalarını isteyen ek bir bölüm doldurmaları istenmiştir. Daha sonra derecelendirmeleri değerlendirmek için aşağıdaki KGO formül kullanılarak hesaplanmıştır:

$$KGO = \frac{Nu - N/2}{N/2} \qquad veya \qquad KGO = \frac{Nu}{N/2} - 1$$

Burada Nu, maddeye "Uygun" diyen uzman sayısını, N ise toplam uzman sayısını göstermektedir. Kapsam geçerlilik denklemine göre oranlar -1 (tamamen uyuşmazlık) ile +1 (mükemmel uyum) arasında değişebilir (Lawshe, 1975). Lawshe'nin modeline göre, kabul edilebilir KGO, doğrulama sürecine katılan uzmanların sayısına (5-40) bağlıdır (Lawshe, 1975). Lawshe (1975) beş veya altı puanlayıcı için (minimum sayı) 0,99, sekiz puanlayıcı için 0,85 ve 10 puanlayıcı için 0,62 KGO değerini önermiştir. Bu araştırmada anket, 0,56 kritik kesme değeri gerektiren on iki uzman tarafından değerlendirilmiştir. Bu kritik değerin altında puan alan maddeler çıkarılmış ya da revize edilmiştir. Ayrıca uzmanların niteliksel yorumları ışığında, yanıt ölçeği formatı "kesinlikle katılmıyorum-tamamen katılıyorum" formatında sabitlenmiştir. Uzman görüşlerinden elde edilen madde puanları Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Madde Kapsam Geçerliliği Sonuçları

Madde No	Uygun	Uygun, ancak değişiklik gerekiyor	Uygun değil	KGO	Karar
1	9	0	3	0,50	Red
2	11	1	0	1,00	Kabul
3	6	1	5	0,17	Red
4	11	1	0	1,00	Kabul
5	8	1	1	0,50	Red
6	11	1	0	1,00	Kabul
7	7	2	3	0,50	Red
8	12	0	0	1,00	Kabul
9	6	0	6	0,00	Red
10	12	0	0	1,00	Kabul
11	10	0	2	0,67	Kabul
12	12	0	0	1,00	Kabul
13	12	0	0	1,00	Kabul
14	8	1	3	0,50	Red
15	12	0	0	1,00	Kabul
16	12	0	0	1,00	Kabul
17	12	0	0	1,00	Kabul
18	12	0	0	1,00	Kabul
19	7	2	3	0,50	Red
20	12	0	0	1,00	Kabul
21	10	1	1	0,83	Kabul
22	12	0	0	1,00	Kabul
23	6	2	4	0,33	Red
24	12	0	0	1,00	Kabul
25	6	1	5	0,17	Red
26	12	0	0	1,00	Kabul
27	5	3	4	0,33	Red
28	11	1	0	1,00	Kabul
29	12	0	0	1,00	Kabul
30	12	0	0	1,00	Kabul
31	12	0	0	1,00	Kabul
32	6	3	3	0,50	Red
33	12	0	0	1,00	Kabul
34	11	1	0	1,00	Kabul
35	12	0	0	1,00	Kabul
36	6	1	5	0,17	Red
37	12	0	0	1,00	Kabul
38	8	1	3	0,50	Red
39	12	0	0	1,00	Kabul
40	7	1	4	0,33	Red

41	11	1	0	1,00	Kabul
42	12	0	0	1,00	Kabul
43	12	0	0	1,00	Kabul
44	11	1	0	1,00	Kabul
45	11	1	0	1,00	Kabul
46	12	0	0	1,00	Kabul
47	12	0	0	1,00	Kabul
48	12	0	0	1,00	Kabul
49	12	0	0	1,00	Kabul
50	12	0	0	1,00	Kabul
51	12	0	0	1,00	Kabul
52	11	1	0	1,00	Kabul
53	12	0	0	1,00	Kabul
54	5	5	2	0,67	Kabul
55	11	1	0	1,00	Kabul
56	11	1	0	1,00	Kabul
57	12	0	0	1,00	Kabul
58	6	6	0	1,00	Kabul
59	9	0	3	0,50	Red
60	12	0	0	1,00	Kabul
61	12	0	0	1,00	Kabul
62	12	0	0	1,00	Kabul
Uzman sayısı: 12					
KGO: 0,56					

Uzmanlardan elde edilen cevapların değerlendirilmesinde her bir madde için KGO oranları hesaplanmıştır. Hesaplanan KGO değeri 12 uzman için uygun görülen 0,56 kritik değeri ile karşılaştırılmıştır. Dolayısıyla kritik değerin altında kalan 15 maddenin anketten çıkarılmasına 3 maddenin düzeltilmesine ve bir maddenin eklenmesine karar verilerek taslak anketteki nihai madde sayısı 48 olarak belirlenmiştir.

Maddelerin Pilot Testi (Ön Test): Şu ana kadar yapılan aşamalarda test yapısı teoriye, önceki ampirik kanıtlara ve uzman bilgisine dayalı subjektif bilgilere dayanmaktadır. Bu adım ve sonraki aşamalar, uygun örneklere uygulamaları içermektedir (Irwing ve Hughes, 2018). Bunlar madde geliştirmeden sonra ölçek geliştirme sürecinin özeti olarak kabul edilir (DeVellis, 2022). Bu bağlamda, taslak ölçek, örneklem grubuyla aynı özellikleri taşıyan 100 kişilik gruba uygulanmıştır. İfadelerin anlaşılırlığı yönünden, alınan olumlu geri bildirimler sonucunda ölçeğin uygulanması aşamasına geçilmiştir.

3.4.3. Aşama 3 - ÖYK'nın Nicel Aşaması / Ana Çalışma / Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin Test Edilmesi

Bu aşama, test geliştirme sürecinin son aşamasıdır. Ölçeğin psikometrik özelliklerini daha fazla tahmin etmek için (Dimitrov, 2012) her zaman geniş ve temsili bir geliştirme örnekleminde (DeVellis, 2022) bir doğrulama çalışması yapılır. Bu aşama yapı geçerliliği aşamasını içermektedir. Yani, ilk madde havuzu geliştirildikten ve temsili bir örneklemde pilot test (ön test) yapıldıktan sonra, nihai ölçeğe dahil edilecek en uygun maddenin seçilmesi ve ölçeğin boyutsallığının incelenmesi için bireysel maddelerin performansının ölçülmesidir (DeVellis, 2022). Bu aşama, faktörlerin doğası ve sayısı hakkında herhangi bir beklentinin yapılamadığı aşamadır. Bir ölçeğin boyutluluğu Açımlayıcı Faktör Analizi (EFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile incelenmiştir (Furr, 2011; Singh, Junnarkar ve Kaur, 2016).

Anketin bir bütün olarak ve özellikle maddelerinin güvenilirliğini ve iç tutarlılığını test etmek için, Cronbach alfa (α) ölçülmüş ve analiz edilmiştir. Detaylı bilgiler "Bulgular" başlığında kısmında verilmiştir. Anketi doldurmaya hak kazanan farklı pozisyonlara ve yılların deneyimine sahip çalışanların anketi kesintisiz bir şekilde tamamlaması için gereken tahmini süre 15-20 dakikadır.

3.4.4. Ölçek Geliştirme Aşamasının Örneklemi

Ölçek geliştirme çalışmalarında, örnek büyüklüğüne ilişkin çeşitli görüşler bulunmaktadır. Anket öğelerinin sayısından bağımsız olarak Comrey ve Lee (1992) ölçek geliştirmede örneklem büyüklüğü için dereceli bir oran önerirken ("100 = zayıf", "200 = orta", "300 = iyi", "500 = çok iyi", " ≥1.000 = mükemmel"), Clark ve Watson (1995), ilk ön testten sonra 300 katılımcının kullanılmasını önermiştir. MacCallum, Widaman, Zang ve Hong, (1999) örnek büyüklüğünün madde sayısının 5 ila 10 katı arasında olması gerektiğine ilişkin görüş sunarken, temel kurallar farklılıklar gösterse de, her öğe için on katılımcının yaygın olarak güvenli ve ideal olduğu düşünülmüştür (Nunnally, 1978; Sveinbjornsdottir ve Thorsteinsson 2008; Boateng, Neilands, Frongillo, Melgar-Quiñonez ve Young, 2018, Saruhan ve Özdemirci, 2020). Ancak faktör istikrarının sağlanması için gözlemlerin değişkenlere oranı 15:1 veya 20:1 olması idealdir. Bu aşamada tüm çalışanlar, ölçek geliştirmenin ilk aşamalarından sağ

çıkan 48 maddeye yanıt vermişlerdir. Veriler, Üniversite, Sağlık Bakanlığı ve Özel hastanelerde çalışan 1092 (yaklaşık 23:1, 48x23=1056) kişiden anket yöntemiyle toplanmıştır. Çok fazla eksik değeri olan veya bariz tepki eğilimleri sergileyen anketler elenmiştir. **1092** anketten 79'u kalite sorunları nedeniyle reddedilmiş, **1013** anket değerlendirmeye alınmıştır. Pilot çalışmada benimsenen benzer kriterler ana çalışmada da kullanılmıştır. Pilot uygulama ve ana uygulama için **iki farklı örneklem grubu oluşturulmuştur.** Ankete katılanların demografik dökümü Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Grup	Sayı	%
Kurum Türü	Sağlık Bakanlığı	217	21,42
	Üniversite	524	51,73
	Özel	272	26,85
	Toplam	***1.013***	***100,00***
Çalışma Süresi	1-5 yıl	508	50,15
	6-10 yıl	216	21,33
	11-15 yıl	140	13,82
	16-20 yıl	72	7,11
	21 ve üzeri	97	9,58
	Toplam	***1.013***	***100,00***
Pozisyon	Üst düzey yönetici	5	0,49
	Orta düzey yönetici	20	1,97
	Birim yöneticisi	72	7,11
	Çalışan	916	90,42
	Toplam	***1.013***	***100,00***
Unvan	Hekim	121	11,94
	Hemşire/Ebe/Sağ.Mem.	552	54,49
	Diğer sağlık çalışanı*	173	17,08
	Diğer çalışan**	167	16,49
	Toplam	***1.013***	***100,00***
Eğitim	İlköğretim	14	1,38
	Lise	132	13,03
	Ön lisans	216	21,32
	Lisans	455	44,92
	Lisansüstü	196	19,35
	Toplam	***1.013***	***100,00***
Yaş	21-30	421	41,56
	31-40	358	35,34
	41-50	194	19,15
	51-60	40	3,95
	Toplam	***1.013***	***100,00***

**: Fizyoterapist, diyetisyen, klinik psikolog, laborant, radyoloji teknisyeni/teknikeri, anestezi teknisyeni/teknikeri, diyaliz teknikeri…*

***: Mühendis, kimyager, biyomedikal teknikeri, idari personel…*

Araştırmaya katılanların 421'i (%41,6) 21-30 yaş aralığında olup, 455'i (%44,9) lisans derecesine sahiptir. Çalışanların 508'inin (%50) 1-5 yıllık deneyiminin olduğu 552'sinin (%54,5) hemşire olduğu ve 524'ünün (%51,7) üniversite hastanesinde çalıştığı mevcut bulgulardan saptanmıştır.

3.4.5. Ölçek Geliştirme Aşamasının Bulguları

Bu bölümde, örgütsel yönetişim kapasitesi ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bilgiler, madde analizleri, kapsam ve yapı geçerliliği, güvenilirlik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

3.4.5.1. Normallik Testi

Ölçek puanlarının normal dağılım varsayımına uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş olup test sonucunda anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek madde puanlarının normallik varsayımını sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Normal dağılımın varsayımının bir göstergesi de normallikten sapma ölçüleri olan çarpıklık ile basıklık katsayılarıdır. **Çarpıklık (Skewness)**, dağılımın ortalama etrafındaki simetriden ne kadar saptığını göstermektedir. Çarpıklık Katsayısı (ÇK)=0 ise dağılım normaldir. Çarpıklık katsayısı $-1,96 \leq$ ÇK $\leq 1,96$ aralığında olduğunda normal dağılımdan önemli ölçüde sapma olmadığı anlaşılır. ÇK bu aralık dışında olup negatif ise sola çarpıklık, pozitif ise sağa çarpıklık vardır. Ölçek maddelerinin çarpıklık değerleri aralık dışında ve negatif olduğundan dolayı normal dağılımdan uzaklaşıp sola çarpık oldukları sonucuna varılmaktadır. **Basıklık (Kurtosis)**, verilerin tepe noktalarının durumunun normalden sapmasını (basık veya sivri olması) göstermektedir. Basıklık katsayısı (BK) = 0 ise dağılım normaldir. BK negatifse eğri normale göre daha basıktır, pozitifse eğri normale göre daha sivridir. Ölçek maddelerinin basıklık katsayıları negatif olduğundan normal dağılım eğrisi normale göre basıktır sonucuna ulaşılır (Tablo 3.4).

Tablo 3.4: Örgütsel Yönetim Kapasitesi Anketinin Dağılım İstatistikleri Ve Normal Dağılım Sonuçları

Madde	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Toplam Puan	Çarpıklık	Basıklık	p*
M1	1013	3,69	0,744	4,00	3,739	-1,725	2,918	<,0001
M2	1013	3,56	1,124	4,00	3,606	-,699	-,103	<,0001
M3	1013	3,51	1,122	4,00	3,557	-,550	-,336	<,0001
M4	1013	3,47	1,201	4,00	3,515	-,515	-,607	<,0001
M5	1013	3,59	1,117	4,00	3.634	-,631	-,251	<,0001
M6	1013	3,54	1,170	4,00	3,586	-,625	-,375	<,0001
M7	1013	3,43	1,115	4,00	3,475	-,482	-,347	<,0001
M8	1013	3,45	1,177	4,00	3,498	-,535	-,460	<,0001
M9	1013	3,44	1,168	4,00	3,482	-,512	-,453	<,0001
M10	1013	3,39	1,164	4,00	3,430	-,445	-,561	<,0001
M11	1013	3,46	1,127	4,00	3,510	-,491	-,412	<,0001
M12	1013	3,50	1,110	4,00	3,550	-,600	-,217	<,0001
M13	1013	3,43	1,171	4,00	3,478	-,511	-,462	<,0001
M14	1013	3,39	1,174	4,00	3,435	-,462	-,587	<,0001
M15	1013	3,27	1,253	3,00	3,309	-,350	-,827	<,0001
M16	1013	3,46	1,106	4,00	3,510	-,475	-,360	<,0001
M17	1013	3,39	1,181	4,00	3,432	-,462	-,586	<,0001
M18	1013	3,35	1,193	3,00	3,390	-,374	-,677	<,0001
M19	1013	3,50	1,101	4,00	3,541	-,525	-,307	<,0001
M20	1013	3,41	1,107	3,00	3,459	-,416	-,406	<,0001
M21	1013	3,47	1,164	4,00	3,519	-,594	-,385	<,0001
M22	1013	3,45	1,157	4,00	3,490	-,511	-,447	<,0001
M23	1013	3,38	1,207	4,00	3,419	-,433	-,665	<,0001
M24	1013	3,53	1,135	4,00	3,580	-,612	-,294	<,0001
M25	1013	3,57	1,038	4,00	3.617	-,558	,001	<,0001
M26	1013	3,50	1,105	4,00	3,546	-,497	-,335	<,0001
M27	1013	3,40	1,175	4,00	3,447	-,434	-,595	<,0001
M28	1013	3,43	1,136	4,00	3,472	-,418	-,536	<,0001
M29	1013	3,52	1,110	4,00	3,565	-,555	-,313	<,0001
M30	1013	3,38	1,154	3,00	3,424	-,418	-,527	<,0001
M31	1013	3,45	1,144	4,00	3,494	-,496	-,429	<,0001
M32	1013	3,38	1,199	4,00	3,424	-,422	-,672	<,0001
M33	1013	3,45	1,114	4,00	3,497	-,520	-,283	<,0001
M34	1013	3,46	1,158	4,00	3,501	-,530	-,421	<,0001
M35	1013	3,45	1,120	4,00	3,494	-,531	-,345	<,0001
M36	1013	3,61	1,063	4,00	3.653	-,687	,074	<,0001
M37	1013	3,51	1,066	4,00	3,556	-,484	-,142	<,0001
M38	1013	3,37	1,256	4,00	3,413	-,485	-,704	<,0001

M39	1013	3,38	1,167	3,00	3,427	-,411	-,585	<,0001
M40	1013	3,56	1,104	4,00	3.605	-,630	-,160	<,0001
M41	1013	3,52	1,089	4,00	3,563	-,582	-,155	<,0001
M42	1013	3,43	1,139	4,00	3,470	-,509	-,355	<,0001
M43	1013	3,26	1,253	3,00	3.301	-,295	-,849	<,0001
M44	1013	3,43	1,180	4,00	3,471	-,537	-,491	<,0001
M45	1013	3,49	1,143	4,00	3,537	-,545	-,353	<,0001
M46	1013	3,28	1,254	3,00	3.323	-,360	-,835	<,0001
M47	1013	3,43	1,124	4,00	3,475	-,456	-,395	<,0001
M48	1013	3,36	1,169	3,00	3,404	-,358	-,645	<,0001

**:Kolmogorov-Smirnov Test İstatistiği sonucudur. p;0,05 anlamlılık düzeyinde ölçülmüştür.*

Taslak ölçeğin tüm maddelerinde toplam ölçek puan aralıkları 3301-3739 aralığındadır. En yüksek puan M1 maddesinde olup toplam ölçek puanı 3739'dur. Bu maddenin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 3,69 ± 0,74'dür. En düşük puan M43 maddesinde olup toplam ölçek puanı 3301'dir. Bu maddenin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 3,26± 1,25'dir.

3.4.5.2. Madde Ayırt Edicilik Analizleri

Ölçekten çıkarılması gereken maddeleri tespit etmek amacıyla madde ayırt edicilik analizleri yapılmıştır. Bu analizler madde toplam-kalan puan ölçek korelasyonu ve alt-üst %27'lik grupların madde puan ortalamalarının karşılaştırılmasıdır. ***Madde Toplam-Kalan Puan Ölçek Puan Korelasyonu*** Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Ölçek Puanlarına Ait Madde Toplam ve Kalan Puan Korelasyon Sonuçları

Madde No	Madde Toplam Korelasyon	Madde Kalan Korelasyon	p	Madde No	Madde Toplam Korelasyon	Madde Kalan Korelasyon	p
M1	,514**	,503**	,000	**M25**	,835**	,876**	,000
M2	,869**	,889**	,000	**M26**	,896**	,890**	,000
M3	,836**	,883**	,000	**M27**	,889**	,877**	,000
M4	,847**	,836**	,000	**M28**	,896**	,864**	,000
M5	,834**	,852**	,000	**M29**	,867**	,848**	,000
M6	,837**	,853**	,000	**M30**	,891**	,852**	,000
M7	.900**	,870**	,000	**M31**	,886**	,829**	,000
M8	,878**	,889**	,000	**M32**	,854**	,892**	,000

M9	,853**	,878**	,000	**M33**	,909**	,883**	,000
M10	.904**	,863**	,000	**M34**	,843**	,891**	,000
M11	.908**	,828**	,000	**M35**	,896**	,861**	,000
M12	,894**	,839**	,000	**M36**	,842**	,886**	,000
M13	.901**	,826**	,000	**M37**	,805**	,880**	,000
M14	.900**	,830**	,000	**M38**	.788**	,847**	,000
M15	,868**	,895**	,000	**M39**	,892**	.904**	,000
M16	,892**	,872**	,000	**M40**	,868**	,892**	,000
M17	.908**	,846**	,000	**M41**	,826**	,835**	,000
M18	,882**	,899**	,000	**M42**	,861**	,797**	,000
M19	,895**	.903**	,000	**M43**	,858**	,777**	,000
M20	,882**	,896**	,000	**M44**	,859**	,887**	,000
M21	,870**	,895**	,000	**M45**	,859**	,868**	,000
M22	,855**	,861**	,000	**M46**	,876**	,818**	,000
M23	,888**	,887**	,000	**M47**	,894**	,855**	,000
M24	,858**	,903**	,000	**M48**	,884**	,850**	,000

p: Madde kalan regresyon analizi sonucunu göstermektedir.

Madde toplam puan korelasyonunu belirlemek için sperman sıra korelasyon testi yapılmış ve sonuçları Ek 2'de gösterilmiştir. Maddeler arasındaki korelasyon değerleri 0,376-0,895 aralığında olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Madde kalan puan korelasyonunu belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 3.5'de gösterilmiştir. Tabloya göre en düşük korelasyon 0,514 ile 1. maddede olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Bütün maddeler için korelasyon değerleri 0,77-0,909 aralığında olup tüm maddeler için anlamlı bulunmuştur. Ölçekteki tüm maddeler ile toplam madde puanları arasındaki pozitif ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu için tüm maddeler ayırt edicidir.

Alt-Üst %27'lik Grupların Madde Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması Tablo 3.6'da gösterilmiştir. Her bir maddenin puanlarının küçükten büyüğe doğru sıralanmasıyla oluşturulan sıralamada en düşük ve en yüksek %27'lik uç grupların puan ortalamaları hesaplanmış ve bu gruplar arasında yapılan test sonucunda puan ortalamaları arasındaki fark tespit edilmiştir.

Tablo 3.6: %27'lik Alt ve Üst Grup Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Madde	Grup	x̄ ±Ss	t	p	Madde	Grup	x̄ ±Ss	t	p
M1	Alt %27	2,74±0,82	-25,67	,000	**M25**	Alt %27	2,34±0,76	-43,49	,000
	Üst %27	4,12±0,32	-25,71	,000		Üst %27	4,70±0,45	-43,53	,000
M2	Alt %27	2,13±0,81	-46,22	,000	**M26**	Alt %27	2,15±0,75	-47,94	,000
	Üst %27	4,74±0,43	-46,27	,000		Üst %27	4,71±0,45	-47,99	,000
M3	Alt %27	2,11±0,76	-48,68	,000	**M27**	Alt %27	1,90±0,71	-47,54	,000
	Üst %27	4,72±0,44	-48,73	,000		Üst %27	4,59±0,59	-47,55	,000
M4	Alt %27	1,90±0,72	-57,79	,000	**M28**	Alt %27	2,00±0,70	-52,10	,000
	Üst %27	4,79±0,40	-57,85	,000		Üst %27	4,68±0,46	-52,14	,000
M5	Alt %27	2,16±0,76	-50,59	,000	**M29**	Alt %27	2,13±0,75	-48,47	,000
	Üst %27	4,80±0,39	-50,65	,000		Üst %27	4,71±0,45	-48,51	,000
M6	Alt %27	2,03±0,78	-52,40	,000	**M30**	Alt %27	1,93±0,73	-51,16	,000
	Üst %27	4,81±0,39	-52,46	,000		Üst %27	4,65±0,47	-51,20	,000
M7	Alt %27	2,06±0,77	-46,68	,000	**M31**	Alt %27	2,02±0,76	-49,40	,000
	Üst %27	4,63±0,48	-46,72	,000		Üst %27	4,69±0,45	-49,45	,000
M8	Alt %27	1,96±0,78	-50,77	,000	**M32**	Alt %27	1,82±0,68	-57,78	,000
	Üst %27	4,73±0,44	-50,81	,000		Üst %27	4,70±0,45	-57,82	,000
M9	Alt %27	1,97±0,78	-49,91	,000	**M33**	Alt %27	2,09±0,79	-45,65	,000
	Üst %27	4,71±0,45	-49,96	,000		Üst %27	4,65±0,47	-45,69	,000
M10	Alt %27	1,89±0,71	-52,83	,000	**M34**	Alt %27	2±0,78	-49,57	,000
	Üst %27	4,65±0,47	-52,87	,000		Üst %27	4,71±0,45	-49,62	,000
M11	Alt %27	2,06±0,75	-49,22	,000	**M35**	Alt %27	2,04±0,76	-47,32	,000
	Üst %27	4,69±0,46	-49,27	,000		Üst %27	4,63±0,48	-47,36	,000
M12	Alt %27	2,12±0,78	-45,98	,000	**M36**	Alt %27	2,29±0,78	-44,53	,000
	Üst %27	4,67±0,46	-46,02	,000		Üst %27	4,73±0,44	-44,57	,000
M13	Alt %27	1,95±0,78	-50,13	,000	**M37**	Alt %27	2,27±0,78	-43,89	,000
	Üst %27	4,70±0,45	-50,18	,000		Üst %27	4,69±0,46	-43,93	,000
M14	Alt %27	1,87±0,70	-54,17	,000	**M38**	Alt %27	1,71±0,73	-58,73	,000
	Üst %27	4,65±0,47	-54,21	,000		Üst %27	4,74±0,43	-58,78	,000
M15	Alt %27	1,58±0,58	-67,76	,000	**M39**	Alt %27	1,90±0,71	-53,44	,000
	Üst %27	4,66±0,47	-67,79	,000		Üst %27	4,67±0,46	-53,47	,000
M16	Alt %27	2,10±0,75	-47,59	,000	**M40**	Alt %27	2,18±0,78	-46,85	,000
	Üst %27	4,67±0,47	-47,63	,000		Üst %27	4,74±0,43	-46,89	,000
M17	Alt %27	1,86±0,71	-53,91	,000	**M41**	Alt %27	2,18±0,78	-42,61	,000
	Üst %27	4,66±0,47	-53,95	,000		Üst %27	4,62±0,51	-42,65	,000
M18	Alt %27	1,81±0,67	-57,39	,000	**M42**	Alt %27	2,02±0,79	-40,39	,000
	Üst %27	4,68±0,46	-57,43	,000		Üst %27	4,55±0,65	-40,40	,000
M19	Alt %27	2,13±0,75	-47,29	,000	**M43**	Alt %27	1,58±0,56	-70,45	,000
	Üst %27	4,68±0,46	-47,33	,000		Üst %27	4,69±0,46	-70,48	,000
M20	Alt %27	2,06±0,74	-47,71	,000	**M44**	Alt %27	1,90±0,76	-51,30	,000

	Üst %27	4,63±0,48	-47,75	,000		Üst %27	4,68±0,46	-51,34	,000
M21	Alt %27	1,98±0,78	-49,58	,000	**M45**	Alt %27	2,07±0,79	-48,67	,000
	Üst %27	4,70±0,45	-49,62	,000		Üst %27	4,74±0,43	-48,72	,000
M22	Alt %27	1,98±0,76	-50,00	,000	**M46**	Alt %27	1,59±0,57	-68,61	,000
	Üst %27	4,70±0,45	-50,04	,000		Üst %27	4,67±0,46	-68,63	,000
M23	Alt %27	1,80±0,70	-57,20	,000	**M47**	Alt %27	2,05±0,76	-47,79	,000
	Üst %27	4,70±0,45	-57,25	,000		Üst %27	4,66±0,47	-47,83	,000
M24	Alt %27	2,09±0,78	-49,20	,000	**M48**	Alt %27	1,87±0,67	-55,84	,000
	Üst %27	4,75±0,43	-49,25	,000		Üst %27	4,67±0,47	-55,88	,000

t: 2 bağımsız grup t test istatistiği

Tablo 3.6 incelendiğinde her bir maddenin alt ve üst grup puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Üst gruptaki cevaplayıcılar ölçeğin ölçmek istediği özelliğe olumlu yönde, alt gruptaki cevaplayıcılar ise olumsuz yönde sahip olanlardır. İki grup arasında farkın olması, ölçülen özelliği sahip olanlar ile olmayanları ayırt edilmesi anlamına gelmektedir. Bu farkın büyüklüğü ise ayırt edici özelliğin bariz olması anlamına gelmektedir.

3.4.5.3. Yapı Geçerliliği

Ayırt edici geçerlilik ve madde korelasyon analizleri sonucunda ölçekten çıkarılması gereken madde olmamıştır. Faktör analizi yapmadan önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi sonuçlarına bakılmıştır. KMO, örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklar. 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur. Bartlett testi; veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir. Tablo 3.7'de yer alan sonuçlara göre KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0,988 olup örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygun olduğu söylenebilir. Bartlett küresellik test istatistiği 54.216,846; sd:666 olup ve $p<0,05$ olduğundan verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 3.7).

Tablo 3.7: KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		,988
Bartlett'in Küresellik Testi	Ki-Kare	54.216,846
	sd	666
	p	,000

Tüm maddeler dahil edilerek temel bileşenler yöntemi ile yapılan faktör analizi sonucunda 1, 18, 19, 20, 28, 29, 31, 32, 33, 41 ve 45 maddeleri çıkarılmış olup son durumda 37 madde ile faktör analizi tamamlanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Açıklanan Toplam Varyans

Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam
1	28,076	75,880	75,880	28,076	75,880	75,880	24,258
2	1,077	2,910	78,790	1,077	2,910	78,790	22,722
3	,675	1,823	80,613	,675	1,823	80,613	24,930
4	,597	1,614	82,227	,597	1,614	**82,227**	22,601
5	,467	1,261	83,488				
6	,391	1,058	84,546				
7	,361	,975	85,521				
8	,334	,903	86,424				
9	,313	,845	87,268				
10	,299	,807	88,075				
11	,284	,767	88,842				
12	,266	,718	89,560				
13	,254	,687	90,247				
14	,241	,652	90,899				
15	,234	,631	91,530				
16	,230	,621	92,151				
17	,216	,584	92,734				
18	,196	,529	93,263				
19	,186	,504	93,767				
20	,180	,486	94,253				
21	,169	,457	94,710				
22	,163	,442	95,151				
23	,160	,434	95,585				

24	,151	,409	95,994
25	,143	,385	96,379
26	,140	,379	96,758
27	,135	,365	97,123
28	,131	,354	97,477
29	,123	,333	97,810
30	,118	,318	98,128
31	,113	,305	98,433
32	,110	,297	98,730
33	,108	,291	99,021
34	,101	,272	99,293
35	,093	,252	99,545
36	,088	,238	99,783
37	,080	,217	100,000

Extraction Method: *Principal Component Analysis.*

Tablo 3.8'de temel bileşenler yöntemi ile yapılan analiz sonucunda açıklanan toplam varyans tablosunda faktörler ve açıklanan varyansa yaptıkları katkıları gösterilmektedir. Buna göre en yüksek katkıyı %75,88 ile 1. faktör sağlamış olup 4 faktör toplam varyansın %82,22'sini açıklamaktadır.

Açıklayıcı faktör analizinde faktörler referans eksenler etrafında döndürülerek en uygun sonuç elde edilir. Döndürme yöntemleri varsayımların sağlanma durumuna göre farklılık göstermektedir. Faktörler arasında ilişki olduğu varsayımı altında eğik döndürme yöntemleri kullanılır. Bu çalışmada ***Promax Döndürme Metodu*** kullanılmış ve sonuçları Tablo 3.9'de gösterilmiştir.

Kabul edilebilir faktör yükü değerleri örneklem büyüklüğüyle ilişkilidir. Bu bağlamda en az 350 örneklem büyüklüğüne sahip bir çalışmada kabul edilebilir faktör yükü değeri 0,30 ve üzeri, en az 200 örneklem büyüklüğüne sahip bir çalışma için kabul edilebilir faktör yükü 0,40 ve üzeridir. Örneklem büyüklüğü en az 120 örneklem büyüklüğüne sahip çalışmada kabul edilebilir faktör yükü 0,50 ve üzerine çıkmaktadır. Daha küçük örneklem büyüklükleri için ise kabul edilebilir faktör yükü değerleri sırasıyla 0,50 (en az 120 örneklem büyüklüğü), 0,60 (en az 85 örneklem büyüklüğü) ve 0,70 (en az 60 örneklem büyüklüğü) ve üzeri olması gerektiği ifade edilmiştir (Alpar, 2020).

Tablo 3.9: Döndürülmüş Faktör Yükleri

Madde No	Boyutlar			
	1	2	3	4
M46	,879			
M48	,853			
M30	,767			
M43	,763			
M47	,729			
M7	,589			
M38	,578			
M39	,567			
M42	,541			
M34	,536			
M44	,532			
M5		,905		
M4		,813		
M3		,780		
M22		,762		
M6		,753		
M9		,659		
M8		,655		
M10			,796	
M13			,760	
M11			,730	
M15			,706	
M12			,703	
M27			,680	
M14			,671	
M17			,583	
M23			,559	
M24			,556	
M26			,540	
M21			,493	
M36				,795
M37				,773
M25				,740
M2				,573
M35				,513
M40				,495
M16				,493

Rotasyon metodu: Promax with Kaiser Normalization.
**.Tabloda 0,4 üzeri yükler gösterilmiştir.*

Faktör döndürme işlemi sonunda faktör yükleri arasında 0,1'den az fark bulunan ya da faktör yükü 0,4 altında kalan 1, 18, 19, 20, 28, 29, 31, 32, 33, 41, 45 maddeleri kapsamdan çıkarılmıştır. AFA sonucunda 4 faktör altında 37 madde yer almıştır. 1. faktörde 11, 2. faktörde 7, 3. faktörde 12 ve 4. faktörde 7 madde bulunmaktadır.

Faktör boyutlarında yer alan maddelerin ortak özellikleri göz önüne alınarak faktörler isimlendirilmiştir.

1. Faktör: Sorumluluk Kapasitesi (SK),

2. Faktör: Koordinasyon ve İş Birliği Kapasitesi (KİK),

3. Faktör: Analitik Kapasite (AK),

4. Faktör: Kendini Organize Etme Kapasitesi (KOEK)'dir.

Faktör boyutlarının isimleri ve faktörlerde yer alan maddeler Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Faktör Boyutları ve Madde Numaraları

Faktör Boyutu	Madde Numaraları
SK	7,30,34,38,39,42,43,44,46,47,48
KİK	3,4,5,6,8,9,22
AK	10,11,12,13,14,15,17,21,23,24,26,27
KOEK	2,16,25,35,36,37,40

Döndürme yöntemini belirlerken faktörler arasında ilişki olduğu varsayımı dikkate alınmıştı. 4 faktör boyutunun kendi aralarındaki ilişki Tablo 3.11'deki korelasyon matrisi tablosunda gösterilmiştir. Tablodaki korelasyon değerleri incelendiğinde SK-KİK korelasyonu 0,752, SK-AK korelasyonu 0,821, SK-KOEK korelasyonu 0,790, KİK-AK korelasyonu 0,805, KİK-KOEK korelasyonu 0,746 ve AK-KOEK korelasyonu 0,790 olup faktör arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. En güçlü ilişki SK-AK boyutları arasında (r: 0,821), en zayıf ilişki de KİK-KOEK boyutları arasındadır (r: 0,790).

Tablo 3.11: Faktör Korelasyon Matrisi

Faktör Boyutları	1	2	3	4
SK	1,000			
KİK	,752	1,000		
AK	,821	,805	1,000	
KOEK	,790	,746	,790	1,000

Faktörler arasındaki korelasyon değerleri 0,746-0,821 aralığında değişmektedir. Bu durumda aralarında pozitif yönlü, doğrusal ve yüksek derece ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.4.5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Açıklayıcı Faktör Analizi ile belirlenen faktörlerin, faktör yapılarına uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Likert tipi sorulardan oluşan gözlenebilen değişkenler ve faktör ya da gizil değişken adı verilen gözlenemeyen değişkenlerle olan ilişkisi ölçülmüştür. Böylece gözlenebilen değişkenlerin, gizil değişkenleri ne kadar açıkladığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Birinci düzey DFA modeli oluşturularak AMOS *22* programı kullanılarak testler yapılmıştır.

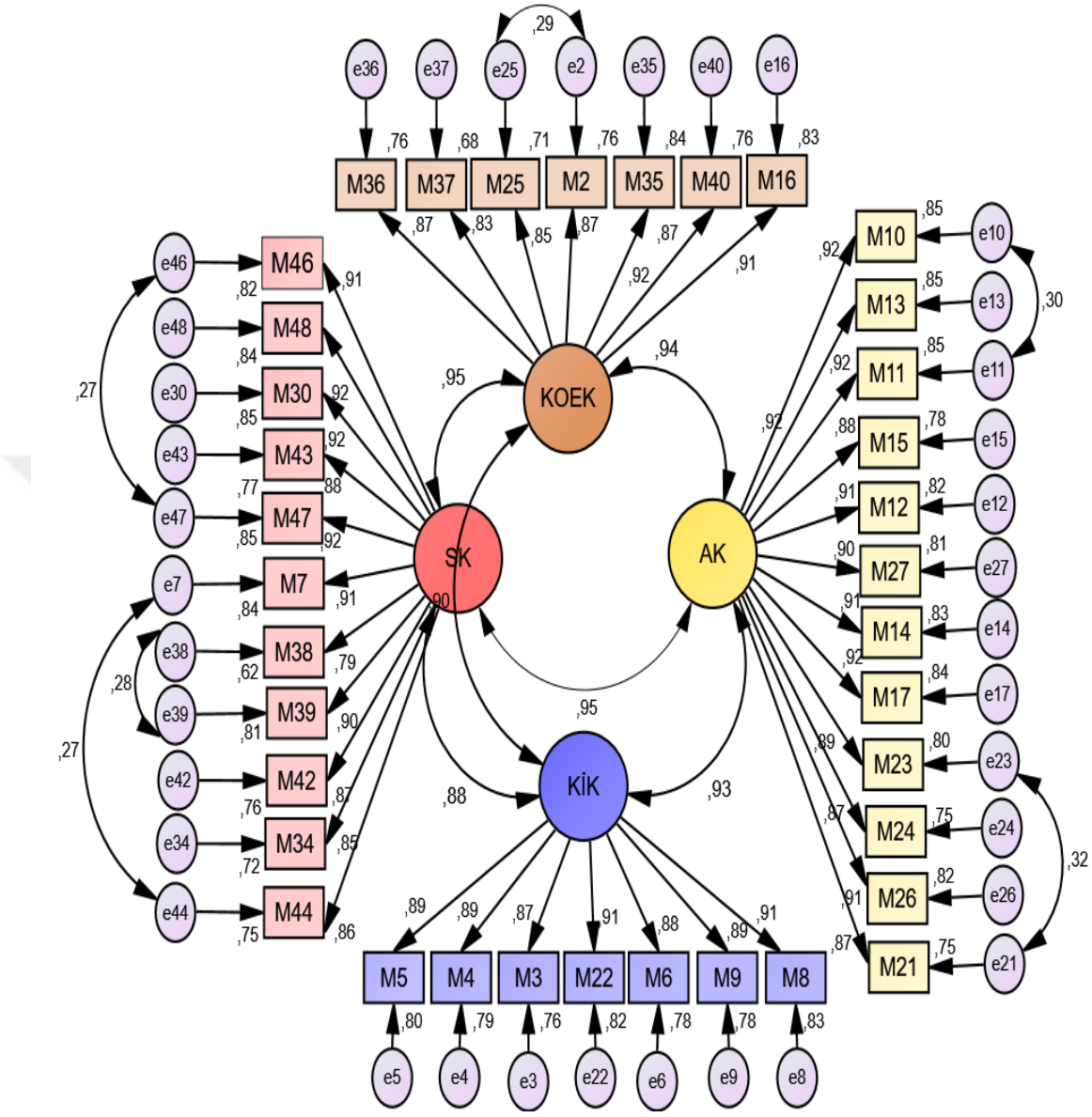
Faktör analizi sonucunda ölçeğin 37 sorusu 4 faktör boyutuna ayrılmıştır. Her bir gözlenen değişken, bağlı olduğu faktör boyutu (gizil değişken) ile arasında ekorelasyona sahiptir. e2, e3,...,e48 olarak gösterilen hata terimleri ile gözlenen değerler arasında korelasyon yoktur.

DFA'da faktörler ve gözlenen değişkenler arasında korelasyon değerleri bulunmaktadır. Her bir gözlenen değişken bağlı bulunduğu faktörü etkilemektedir. Gizil değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon standardize edilmiştir. Bu nedenle 0-1 aralığında değerler almaktadırlar. Standardize edilmiş değerler, her bir maddenin bağlı olduğu faktörü ne kadar iyi temsil ettiğine dair bir ölçüttür.

SK, KİK, AK ve KOEK faktör boyutları arasındaki korelasyonların SK-KİK:0,88; SK-AK: 0,95; SK-KOEK:0,95; KİK-AK:0,93; AK-KOEK: 0,94 değerlerini aldıkları görülmektedir. Alt boyutların maddeleri ile olan korelasyonları genel olarak yüksek olup aralarında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

- SK alt boyutunun maddeleri ile arasındaki korelasyon katsayıları 0,79-0,92 aralığında olup SK alt boyutu ile en yüksek ilişki değişkenler 0,62 katsayısı ile 30, 47, 48 ve 43 numaraları sorulardır. En zayıf ilişkili değişken ise 0,79 katsayı ile 38 numaralı sorudur.
- KİK alt boyutunun maddeleri arasındaki korelasyonlar 0,87-0,91 aralığında olup en yüksek ilişkili değişkenler 0,91 katsayısı ile 22 ve 8 numaralı sorulardır. En zayıf ilişkisi olanlar değişken 0,87 katsayısı ile 3 numaralı sorudur.
- AK alt boyutunun maddeleri arasındaki korelasyonlar 0,87-0,92 aralığında olup en yüksek derece ilişkisi olan değişkenler 10, 11 ve 17 numaralı sorulardır. En zayıf ilişkisi olan değişkenler 0,87 katsayı ile 21 ve 24 numaralı sorulardır.
- KOEK alt boyutunun maddeleri arasındaki korelasyonlar 0,83-0,92 aralığında olup en yüksek derecede ilişkisi olan değişken 0,92 katsayılı 35 numaralı sorudur. En zayıf ilişkisi olan değişken 0,83 katsayısı ile 25 numaralı sorudur.

Faktörler ve korelasyon sonuçları içeren yol diyagramı Şekil 3.3 ile gösterilmiştir.



Şekil 3.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

DFA yol diyagramı belirlendikten sonra verilerin modele uyumluluğunu görmek amacıyla uyum indekslerine bakılmaktadır. Her bir uyum indeksi göstergesinin ölçütü farklı olduğu için göstergeler birlikte değerlendirilmektedir. Faktörler ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişki ortaya koyulduktan sonra testin uyumu için bakılması gereken uyum indeksleri vardır. Bu indekslerin uluslararası kriterleri vardır. Ölçüm sonuçlarının bu kriterlere uyması durumunda yapılan çalışmanın amaca ulaştığı kanaatine varılabilir (Tablo 3.12).

Tablo 3.12: Uyum Ölçütleri Referans Değerleri

UYUM ÖLÇÜTLERİ				
Uyum İndeksleri	**Mükemmel**	**Kabul Edilebilir**	**Hesaplanan Değer**	**Durum**
$\mathcal{X}^2(p)$	0,01≤p<0,05	0,05≤p≤1	,000	Mükemmel
$\mathcal{X}^2/sd$	$0 \leq \mathcal{X}^2/sd \leq 2$	$2 \leq \mathcal{X}^2/sd \leq 5$	4,92	Kabul Edilebilir
AGFI	0,90 ≤AGFI ≤1	0,85 ≤AGFI ≤0,90	0,86	Kabul Edilebilir
GFI	0,95 ≤ GFI ≤1	0.90 ≤ GFI ≤0,95	0,93	Kabul Edilebilir
CFI	0,95 ≤ CFI ≤1	0,90 ≤ CFI ≤0,95	0,95	Mükemmel
NFI	0,95 ≤ CFI ≤1	0,90 ≤ CFI ≤0,95	0,94	Kabul Edilebilir
RMSEA	0≤RMSEA≤ 0,05	0,05≤RMSEA≤ 0,08	0,062	Kabul Edilebilir
RMR	0≤ RMR ≤ 0,05	0,05≤ RMR ≤ 0,08	0,026	Mükemmel

χ2/sd Değeri: Yapısal eşitlik modelinde, modelin bütününü değerlendirmek ve uygunluğunu belirlemek amacıyla kullanılan bir test, Ki-Kare testidir. Bu test, model kurulan hipotezlerin geçerliliğini belirlemek ve test sonucuna karar vermek için kullanılır. Modelin verilere uygunluğunu değerlendirmek için p değeri kullanılır, bu değerin 0,05'ten küçük olması beklenir. Düşük p değeri, modelin daha iyi uyum sağladığını gösterir. Örneklem büyüklüğü Ki-Kare istatistiğini etkileyen önemli bir faktördür; örneklem büyüdükçe test değeri de artar. Bu nedenle, uyum için Ki-Kare test sonuçlarına bakarken örneklem sayısı da dikkate alınmalıdır. Bu çalışmada, Ki-Kare test istatistiği değeri 3,478'dir. Bu da mükemmel uyum olduğunu gösterir. Örneklemin daha fazla olduğu çalışmalarda daha büyük değerler de kabul edilebilir. Ki-Kare istatistiğine etki eden bir diğer faktör de gözlenen değişkenlerin korelasyonudur. Korelasyon değeri büyüdükçe Ki-Kare değeri büyümektedir. Bu çalışmada hesaplanan Ki-Kare değeri 4,92 olup, kabul edilebilir sınırlar içindedir. Örneklem büyüklüğünün artması ile test istatistiği değerinin büyüdüğü göz önüne alındığında Ki-Kare test değerinin daha iyi bir sonuç verdiği anlaşılmaktadır.

GFI (Goodness of Fit Index): Ki-Kare testine alternatif olarak geliştirilen tanımlayıcı uyum indeksi, modelin örneklemdeki kovaryans matrisini ölçme oranını belirlemekte kullanılan bir ölçüdür. Bu indeks, Regresyon Analizindeki R^2 katsayısına benzer bir işlevi yerine getirir ve açıklanan varyansın toplam varyansa oranını ifade eder (Waltz, Strcikland ve Lenz, 2010). İndeks, 0,95-1 aralığında mükemmel uyumu;

0,90-0,95 aralığında kabul edilebilir uyumu ifade eder. Bu çalışmada hesaplanan GFI değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. GFI'nin 0,93 olması, modelin veriyle iyi bir uyum sağladığını ve örneklemdeki değişkenler arasındaki ilişkileri başarılı bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir.

AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index): GFI testinin **y**üksek örnek hacmindeki eksikliği gidermek amacıyla kullanılan bir indeks olan AGFI, 0 ile 1 arasında değerler alır. Değerin 1'e yaklaşması, uyumun iyiliğinin arttığını gösterir (Munro, 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). AGFI değeri 0,85 üzerinde olursa kabul edilebilir bir uyum seviyesi olduğu anlamına gelir. Bu çalışmada AGFI değeri 0,86 olarak hesaplanmıştır. AGFI'nin 0,86 olması, modelin veri setiyle iyi bir uyum içinde olduğunu ve örnek hacmindeki eksikliği etkili bir şekilde ele aldığını göstermektedir.

CFI (Comparative Fit Index): Değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulan modelin yokluk modelinden farkını verir. Bu model, değişkenler arasında ilişki olmadığını öngörür. Değerin 1'e yaklaşması modelin verilere mükemmel bir uyum sağladığını gösterir (Munro, 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu çalışmada FI değeri 0,952 olarak hesaplanmıştır. Bu da mükemmel bir uyum olduğunu gösterir.

NFI (Normed Fit Index): Normlaştırılmış Uyun İndeksi NFI, CFI'a alternatif olarak geliştirilmiş bir indekstir ve örneklem sayısı ile pozitif bir ilişki gösterir. Bu indeks, varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu değerlendirir. Değerleri 0 ile 1 arasında değişir ve iç içe model karşılaştırmalarına katkı sağlar (Bentler, 1990). Bu çalışmada hesaplanan NFI değeri 0,94 olarak bulunmuştur. Bu değer, uygun bir uyumu ifade eden kabul edilebilir bir aralıkta yer alsa da, mükemmele yakın bir uyumu gösterir.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Yaklaşık Uyum İndeksi, ana kütledeki uyumun bir ölçüsüdür ve yaklaşık ortalamaların karekökü olarak tanımlanır. Bu indeks aynı zamanda "kötü uyum indeksi" olarak da bilinir ve değerinin 0'a yaklaşması, iyi uyumu gösterir. Genellikle 0 ile 0,08 aralığında olması

beklenir. Özellikle, 0 ile 0,05 arasındaki değer mükemmel uyumu, 0,05 ile 0,08 arasındaki değer ise kabul edilebilir uyumu ifade eder. Ancak, 0,1'den büyük bir değer kötü uyumu gösterir (Munro, 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu çalışmada hesaplanan Yaklaşık Uyum İndeksi değeri 0,062 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0 ile 0,08 arasında olduğu için kabul edilebilir uyumu gösterir. Yani, modelin ana kütle verileriyle iyi bir uyum içinde olduğunu ve ölçülen değişkenler arasındaki ilişkilerin makul bir şekilde açıklandığını gösterir.

RMR (Root Mean Square Residual) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual): Kötü Uyum İndeksi olarak bilinen değer, test edilen modelin uyumsuzluğunu ölçer. Bu indeksin büyük bir değere sahip olması, uyumun kötüleştiği anlamına gelirken, sıfıra yaklaşan bir değer, test edilen modelin daha iyi bir uyum sağladığını gösterir. Bu çalışmada hesaplanan RMR değeri 0,027 olarak bulunmuştur. Değerin düşük olması, test edilen modelin veri seti ile iyi bir uyum içinde olduğunu ve ölçülen değişkenler arasındaki ilişkilerin tatmin edici bir şekilde açıklandığını gösterir. DFA sonuçları ve uyum indeksleri bütün olarak değerlendirildiğinde DFA'da doğru bir modelin kurulduğunu ve Açımlayıcı Faktör Analizi sonuçları ile uyumlu söylemek mümkündür.

3.4.5.5. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği olguyu tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Ölçülecek olgu soru maddelerinden oluşuyorsa bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılıktır.

3.4.5.5.1. İç Tutarlılık

Güvenilirlik analizi yöntemlerinden iç tutarlılık yönteminin amacı bir testin her bir sorusunun aynı niteliği ne kadar ölçtüğünü hesaplamaktır. İç tutarlığa Cronbach Alpha katsayısı ile bakılır. Cronbach Alfa ne kadar yüksek olursa ölçekteki maddelerin birbiriyle tutarlı ve aynı özelliği yoklayan maddeler olduğu anlaşılır.

Benzeşme geçerliliği çeşitli ölçütlerle anlaşılmaya çalışılır. Bunlardan birincisi "bireysel madde güvenilirliğidir". Bu kısıtın sağlanması için Cronbach Alfa değerinin

0,50 ve üzerinde olması gerekir. İkincisi Cronbach Alfa değerine benzeyen "Bileşik Güvenilirlik" (CR) değeridir ve standardı 0,70'in üzerinde olmasıdır. Üçüncüsü "Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerinin 0,50'nin üzerinde olmasıdır. Psailla ve Wagner'e (2007) göre AVE değerlerinin 0,40'ın üzerinde CR değerlerinin de 0,7'den büyük olması kabul edilebilir değerlerdir (Psailla ve Wagner, 2007:61).

AVE, doğrulayıcı faktör altında verilmesi gereken bir değer olmasına karşın okuyucuya daha iyi bir fikir vermesi ve karşılaştırma yapabilmesi için bileşik güvenilirlik ve katsayıları Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarıyla birlikte gösterilir (Arnold, 2011, s. 132).

Benzeşme geçerliliği ve güvenilirlik katsayı değerleri Tablo 3.13'te gösterilmiştir.

Tablo 3.13: Ölçek Toplamı ve Alt Faktörlere Ait Güvenilirlirlik Analiz Sonuçları

Faktör Boyutu	AVE	CR	Cronbach's Alpha	Toplam Cronbach's Alpha
SK	0,666	0,902	0,975	0,991
KİK	0,761	0,907	0,964	
AK	0,648	0,898	0,981	
KOEK	0,626	0,822	0,958	

Tablo incelendiğinde ölçek toplamı ve faktör boyutlarının Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,958-0,991 aralığında değerler almaları, yüksek derecede güvenilir olduklarını göstermektedir. Ölçekteki benzeşmeyi gösteren AVE değeri alt boyutlarda 0,626-0,761 aralığında olduğundan benzeşme geçerliliği sağlanmaktadır. CR kritik 0,7 olup alt boyut CR değerleri 0,822-0,902 aralığında olması madde güvenilirliğine ilişkin ek kanıt sağlamaktadır.

Tablo 3.14: Madde Silindiğinde Toplam Korelasyon ve Cronbach Alpha Değerleri

Madde No	Düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach Alpha	Madde No	Düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach Alpha
M2	,860	,991	**M24**	,853	,991
M3	,826	,991	**M25**	,825	,991
M4	,837	,991	**M26**	,893	,991
M5	,826	,991	**M27**	,881	,991
M6	,830	,991	**M30**	,889	,991
M7	,894	,991	**M34**	,837	,991
M8	,872	,991	**M35**	,886	,991
M9	,847	,991	**M36**	,830	,991
M10	,899	,991	**M37**	,793	,991
M11	,904	,991	**M38**	,774	,991
M12	,889	,991	**M39**	,886	,991
M13	,896	,991	**M40**	,862	,991
M14	,894	,991	**M42**	,854	,991
M15	,862	,991	**M43**	,850	,991
M16	,884	,991	**M44**	,850	,991
M17	,904	,991	**M46**	,872	,991
M21	,862	,991	**M47**	,891	,991
M22	,848	,991	**M48**	,879	,991
M23	,884	,991			

Tablo 3.14'de madde toplam korelasyonları incelendiğinde 37 maddeden oluşan ölçeğin madde toplam korelasyonları 0,8'in üstünde olduğu için Cronbach Alfa katsayısını negatif etkileyen bir madde olmadığı belirlenmiştir. Ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılması durumunda toplam ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayılarında değişiklik olmadığı belirlenmiştir.

3.4.5.5.2. Test-Tekrar Test

Güvenirlik analizlerinden biri olan test-tekrar test, ölçeğin zamana göre değişmezliğini değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Bu araştırmada, zamana göre değişmezliğini test etmek ve güvenilirliği belirlemek için test tekrar test uygulanmış,

örneklemle aynı özelliklere sahip 38 kişi ile test-tekrar test yapılmıştır. Aynı kişiler ile 2 hafta ara ile yapılan anket sonuçları arasında fark olup olmadığı test-tekrar test yöntemi ile ölçülmüş olup sonuçları Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15: Test Tekrar Test Sonuçları

Ölçek Alt Boyutları	Madde Sayısı	n	Önce	Sonra	Z	p	r
			$\bar{x}$ ±Ss	$\bar{x}$ ±Ss			
SK	11	38	3,351±1,269	3,363±1,275	-1,667	0,095	0,998
KİK	7	38	3,530±1,336	3,518±1,334	-1,732	0,083	0,996
AK	12	38	3,423±1,357	3,433±1,361	-1,633	0,102	0,997
KOEK	7	38	3,578±1,245	3,586±1,234	-1,002	0,3173	0,999
Toplam	37	38	3,450±1,276	3,456±1,276	-1,807	0,071	0,998

p<0,05; Z: Wilcoxon test istatistiği; r: korelasyon katsayısı

Tabloda yer alan sonuçlara göre ölçek alt boyutları ve toplam ölçek düzeyinde yapılan değerlendirmede önce-sonra zaman dilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir tespit edilmemiştir (p>0,05). Aynı kişilerin ölçek cevapları arasında zamana göre fark yoktur. Önce-sonra cevapları arasındaki korelasyon değerleri aynı doğrultuda pozitif yönde ve çok yüksektir (r: 0,998).

3.4.6. Sonuç

"Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği", anlaşılması kolay ve şeffaf olacak şekilde tasarlanmıştır ve son kullanıcılar (karar vericiler, yöneticiler ve çalışanlar dahil) düşünülerek geliştirilmiştir. Bilgi onlar için anlaşılır olmalıdır. Yapıcı tartışmaları, ortak bilgi üretimini ve işbirliğini kolaylaştırmak için bu çok önemlidir. Yukarıda yapılan çalışmalar kapsamında, 37 madde ve 4 alt boyuttan oluşan ÖYK ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu belirlenmiştir. Nihai ölçek Ek 7'de sunulmuştur. Örgütsel yönetişim kapasitesine yönelik bir ölçüm aracı geliştirmek, özellikle bunun örgütsel dayanıklılıkla içsel bağlantısını anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Böyle bir araç, kuruluşların yönetişim yapılarının ve süreçlerinin gücünü sistematik olarak değerlendirmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca kuruluşların yönetişim alanındaki güçlü ve zayıf yönlerini, stratejik hedeflerine uygun bir yönetişim yapısı oluşturup oluşturmadığını güvenilir bir yönetişim yapısına sahip olup olmadığını, iç ve dış risklere karşı ne kadar hazır olduğunu, yönetişim

süreçlerinde iyileştirmeler yapılması gerekip gerekmediğini değerlendirebilir ve gerektiğinde düzeltici önlemler alamlarına katkıda bulunabilir. Gelecekteki araştırmacılar, "Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği"ni farklı sektörlerde yönetişim kapasitesini ölçmek için bir araç olarak kullanabilirler. İzleyen bölümde geliştirilen ölçek kullanılarak örgütsel dayanıklılık ile ilişkisine bakılmıştır.

3.5. Ana Araştırma / Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinin Belirlenmesi

Bu çalışmada ölçek geliştirme bölümünde detaylı olarak anlatılan ve sonuçta geçerli bir ölçüm aracı olduğu belirlenen 4 faktör, 37 sorudan oluşan "Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği" kullanılarak dayanıklılık ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Dayanıklılık metrikleriyle birlikte bakıldığında bu ölçüm aracı, yönetişim uygulamalarının bir kuruluşun şokları absorbe etme, aksaklıklardan kurtulma ve belirsizliklere proaktif olarak hazırlanma kapasitesine nasıl katkıda bulunduğuna dair bir anlayış sağlaması açısından önemlidir. Yönetişim kapasitesinin ve dayanıklılığının değerlendirmesi, yalnızca bir kuruluşun genel sağlığının bütünsel bir şekilde anlaşılmasını kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda kuruluşun uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek için yönetişimde hedeflenen iyileştirmelere de olanak tanır.

Ölçek geliştirme sürecine toplam 1013 çalışan katılım sağlarken, bu örneklemden farklı olarak Örgütsel yönetişim kapasitesi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisinin belirlenmesi sürecine 1143 çalışan katılmıştır.

3.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın bu bölümünde; bu tez çalışmasında geliştirilen ve geçerlilik-güvenirliği test edilmiş olan "Yönetişim Kapasitesi Ölçeği" ve "Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği" çalışanlara uygulanmıştır. Bu bölümün örneklemine ölçek geliştirme aşamasında geçerlik ve güvenirlik uygulamasına katılanlar alınmamıştır. İstanbul'da rastlantısal olarak seçilen kurum yaşı üç ve üzerinde olan özel, üniversite, devlet, eğitim ve araştırma veya şehir hastanesinde en az bir yıl mesleki deneyime sahip çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırma, yeni risklerin, krizlerin, belirsizliklerin yoğun olarak hissedildiği, Türkiye'nin nüfusu en yüksek, ekonomik olarak en büyük ve sosyo-kültürel açıdan heterojen bir yapıya sahip İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.16'da görüldüüğ gibi İstanbul, Türkiye'de faal hastanelerin %15,2'sini, hastane yataklarının %18,3'ünü ve çalışanların %12'sini bünyesinde barındıran en büyük paya sahip şehirdir. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini İstanbul ilinde farklı hastane gruplarında farklı pozisyonlarda görev alan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulanabilmesi için İstanbul İl Sağlık Müdürlüğünden ve ilgili özel ve üniversite hastanelerinden gerekli izinler alınmıştır. İlgili hastanelerin çalışan sayılarına kurumların insan kaynakları ya da personel biriminden ulaşılmıştır. Araştırmanın evreni araştırmayı kabul eden hastanelerin çalışanlarından oluşmaktadır (N: 13680).

Tablo 3.16: Sektörlere Göre Hastane ve Çalışan Dağılımı

	Yatak Sayısı**	**Çalışan Sayısı*****
Türkiye	256.953	1.174.860
İstanbul	46.960	139.132

Kaynak: Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2021; TÜİK, 2021
* *Faal olarak sağlık hizmeti veren kurum ve kuruluşların sayısında 31.12.2021 tarihi baz alınmıştır.*
** *Erişkin, Çocuk ve Yenidoğan yoğun bakım yatakları dahil edilmiştir.*
****Eczacı ve diş hekimleri dahil edilmemiştir.*

Evren sayısının bilinmesi durumunda minimum örneklem büyüklüğünü belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

N= Evrendeki birey sayısı (13680)

n= Örnekleme alınacak birey sayısı

p= incelenen olayın görü1üş sıklığı (0,5)

q= incelenen olayın görülmeyiş sıklığı (0,5)

t= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değer (1,96)

d= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen=sapma (0,05)

$$n = \frac{13680x1{,}96^2x0{,}5x0{,}5}{0{,}05^2(13680-1) + 1{,}96^2x0{,}5x0{,}5}$$

$$\boldsymbol{n = 373,69 \cong 374}$$

Örneklem belirlenmesinde evreni tüm çeşitlilikleriyle aynı oranda yansıtması amacıyla tabakalı örnekleme metodu kullanılmıştır. Evrendeki hastaneler öncelikle hastane türlerine göre tabakalanmış ve hastane türlerinden alınacak örneklem sayısı, o hastane türünün evrendeki ağırlığına göre belirlenmiştir. Evrenin daha güçlü temsil edilebilmesi için örneklem sayısı aynı oranda arttırılarak 1143 kişiye ulaşılmıştır. Veri toplama bilgi ve soru formu ile kendi kendine cevaplama yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

3.5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılacaktır. Anket formu sosyo-demografik özellikler ile birlikte 37 ifadeden "Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği" ve 13 ifadeden oluşan "Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği"nden oluşmaktadır. Öncesinde katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır (Ek 5).

Tanıtıcı Bilgi Formu: Katılımcıların sosyo demografik özelliklerinin yanında deneyim ve çalıştıkları kurumlarıyla ilgili sorulardan oluşmaktadır (Ek 6).

Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği: Yukarıda detaylı biçimde açıklanan (bknz. üçüncü bölüm) ve bu tez çalışması kapsamında geliştirilen; 4 faktör ve 37 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri > 0,95'dir. Faktör boyutlarının Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısıları 0,958-0,991 aralığında değişmektedir (Ek 7).

Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği: Lee ve ark. tarafından geliştirilen Benchmark Resilience Tool'un (BRT-53) Whitman ve ark. (2013) tarafından kısa forma uyarlanan

(BRT-13B) ve Afşar Doğrusöz, Yazıcı ve Omay (2022) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır (Ek 8). Ölçek, iki faktör ve 13 maddeden oluşmaktadır: a) Adaptif Kapasite (siloları minimizasyonu, dahili kaynaklar, çalışan katılımı, bilgiden yararlanma, liderlik, yenilik ve yaratıcılık, karar verme, durum bilinci), b) Planlama (planlama stratejileri, stres testi, proaktif duruş, etkili ortaklıklar, amaç birliği). Cronbach's Alpha değeri > 0,90'dir. Bu çalışmada, Cronbach's Alpha değeri 0,973; alt boyutlardan planlama Cronbach's Alpha değeri 0,93, Adaptif kapasite Cronbach's Alpha değeri ise 0,94 bulunmuştur.

3.5.3. Araştırmanın Etik Onayı

Bu araştırmanın etik açıdan izni, İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul tarafından değerlendirilmiş, 30.01.2023 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuştur (Ek 9). Ayrıca etik kurul onayından sonra araştırmanın yapılacağı SB hastaneleri için İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nden, özel ve üniversite hastaneleri için kurumlardan izin alınmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlardan ise bilgilendirilmiş onam alınmıştır.

3.5.4. Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ilişkisi ile ÖYK ve ÖD ölçeklerinin alt ölçekleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Hastane/kurum türüne göre analizler hem üçlü hem de altılı gruba göre yapılmıştır. Bu şekilde gruplandırılmasının sebebi Türkiye'de sağlık hizmet veren çeşitli hastane türlerinin her birinin kendine özgü özellikleri ve işlevleri olmasıdır. Bu doğrultuda hastane türü açısından fark olup olmadığı da analiz edilmiştir.

Üniversite hastaneleri, genellikle üniversitelere ve tıp fakültelerine bağlıdır. Üniversitelerin mülkiyetinde, onlar tarafından işletilmektedirler ve tıp eğitimi, araştırma ve hasta bakımında önemli bir rol oynamaktadırlar. Ayrıca tıp öğrencilerine uygulamalı klinik deneyim sağlayan eğitim olanakları olarak hizmet vermektedir. Bu hastaneler aynı zamanda tıbbi bilgi ve yeniliğin ilerlemesine katkıda bulunan tıbbi araştırma merkezleridir. Bununla birlikte genellikle belirli tıbbi alanlarda uzmanlaşmış, ileri tıbbi teknolojilerle donatılmıştır.

Devlet hastaneleri, ulusal veya bölgesel düzeyde devlete ait olup devlet tarafından işletilmektedir. Kamu sağlık sisteminin bir parçasıdırlar ve devlet tarafından finanse edilmektedirler. Devlet hastaneleri genel nüfusun sağlık hizmetlerine erişilebilirliğini sağlamak amacıyla farklı bölgelere dağılmıştır. Sağlık hizmetlerinin geniş bir nüfusa ulaştırılmasında önemli bir rol oynamaktadırlar.

Şehir hastaneleri, Türkiye'de nispeten yeni bir kavramdır ve kamu-özel ortaklıklarını içermektedir. Özel şirketler, hükümetle uzun vadeli bir sözleşme kapsamında bu hastanelerin tasarımı, inşası, finansmanı ve bakımıyla ilgilenmektedir. Genellikle genel hastaneler, ihtisas hastaneleri ve ayakta tedavi klinikleri dahil olmak üzere birden fazla tesise sahip büyük ölçekli sağlık kompleksleridir. Modern ve teknolojik açıdan gelişmiş bir altyapıya sahiptir. Kapsamlı bir sağlık hizmetleri yelpazesi sunmayı ve kentsel alanlardaki mevcut sağlık tesisleri üzerindeki yükü azaltmayı amaçlamaktadırlar.

Eğitim ve Araştırma Hastaneleri, eğitim ve araştırmaya önem verirken aynı zamanda hastalara kapsamlı sağlık hizmeti de sunmaktadır. Genellikle uzmanlaşmış departmanlara ve ileri tıbbi teknolojilere sahiptirler.

Özel hastaneler, bireysel yatırımcılar, şirketler veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar da dahil olmak üzere özel kuruluşların mülkiyetindedir ve onlar tarafından işletilmektedirler. Özel yatırımlar ve hasta ücretleri yoluyla finanse edilmektedirler. Özel sağlık hizmeti için ödeme yapmayı tercih eden hastalara sağlık hizmeti sunmaktadırlar. Hastalar genellikle sağlık hizmeti sağlayıcısı seçimleri üzerinde daha fazla kontrole sahiptir ve daha kişiselleştirilmiş hizmetler alabilirler. Yüksek kaliteli ve uzmanlaşmış bakım arayan hastaları çekmek için sıklıkla modern tıbbi teknolojilere ve olanaklara yatırım yaparlar.

3.5.4.1. Demografik Bilgiler

Çalışmanın bu aşamasında veri toplanan örneklem grubu için betimleyici istatistikler Tablo 3.17’de yer almaktadır.

Tablo 3.17: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Grup	n	%
Kurum Türü	Özel	302	26,42
	SB	483	42,26
	Üniversite	358	31,32
	Toplam	**1143**	**100,00**
Kurum Türü_2	Özel 1	61	5,34
	Özel 2	241	21,08
	DH	159	13,91
	EAH	147	12,86
	ŞH	177	15,49
	Üniversite	358	31,32
	Toplam	**1143**	**100,00**
Pozisyon	Üst düzey	5	0,44
	Orta düzey	27	2,36
	Birim yöneticisi	89	7,79
	Çalışan	1.022	89,41
	Toplam	**1143**	**100,00**
Unvan	Hekim	221	19,34
	H/E/SM	584	51,09
	Diğer sağlık çalışanı*	195	17,06
	Diğer**	143	12,51
	Toplam	**1143**	**100,00**
Yaş	21-30	566	49,52
	31-40	349	30,53
	41-50	195	17,06
	51-60	31	2,71
	61 ve üzeri	2	0,17
	Toplam	**1143**	**100,00**
Eğitim Durumu	Lise	121	10,59
	Ön lisans	236	20,65
	Lisans	473	41,38
	Lisansüstü	313	27,38
	Toplam	**1143**	**100,00**
Çalışma Süresi	1-5 yıl	628	54,94
	6-10 yıl	202	17,67
	11-15 yıl	132	11,55
	16-20 yıl	81	7,09
	21 ve üzeri	100	8,75
	Toplam	**1143**	**100,00**

SB: *Sağlık bakanlığı hastanesi,* ***DH:*** *Devlet hastanesi,* ***ŞH:*** *Şehir hastanesi,* ***EAH****: Eğitim ve araştırma hastanesi*

**: Fizyoterapist, diyetisyen, klinik psikolog, laborant, radyoloji teknisyeni/teknikeri, anestezi teknisyeni/teknikeri, diyaliz teknikeri…*

***: Mühendis, kimyager, biyomedikal teknikeri, idari personel..*

3.5.4.2. Ölçeklerin Dağılım İstatistikleri

Ölçeklere ait faktörlerin dağılım istatistikleri ve normallik testi sonucu Tablo 3.18'da gösterilmiştir.

Tablo 3.18: Alt Ölçeklerin Dağılım İstatistikleri ve Normal Dağılım Sonuçları

Ölçek Grubu	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Min.	Maks.	Çarpıklık	Basıklık	p*
SK	1143	36,19	11,079	36	11	55	-,150	-,529	<,0001
KiK	1143	23,86	7,135	25	7	35	-,327	-,412	<,0001
AK	1143	36,68	11,183	37	11	55	-,238	-,466	<,0001
KOEK	1143	24,23	6,556	25	7	35	-,361	-,102	<,0001
Pl	1143	16,52	4,804	17	5	25	-,220	-,537	<,0001
AD	1143	26,86	7,731	27	8	40	-,264	-,420	<,0001

**:Kolmogorov-Smirnov test istatistiği sonucudur. p;0,05 anlamlılık düzeyinde ölçülmüştür*

Buna göre en yüksek puan ortalamasına sahip faktör, SK (36,19); en düşük faktör, Pl (16,52)'dir. Ölçek puanlarının normal dağılım varsayımına uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş olup test sonucunda anlamlılık değeri p <0,05 olduğundan ölçek madde puanlarının normallik varsayımını sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Normal dağılımın varsayımının bir göstergesi de normallikten sapma ölçüleri olan çarpıklık ile basıklık katsayılarına bakıldığında çarpıklık katsayısı negatif olduğu ve ±1,96 aralığı dışında kaldığından normal dağılım göstermiyor olup negatif olduğu için sola çarpıktır. Basıklık katsayısı negatif olduğundan eğri normalden daha basıktır denilebilir.

Demografik değişkenler (hastane türü ve pozisyon) ve ölçekler arasında ilişki incelenirken normallik varsayımı sağlanmadığı göz önüne alınarak testler yapılmıştır.

3.5.4.3. Katılımcıların Pozisyonuna göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Demografik değişkenlerden olan çalışan pozisyon, çalışan- yönetici ayrımında iki kategoride gösterilerek test edilmiştir. ÖYK ölçek test sonuçları Tablo 3.19'de gösterilmiştir.

Tablo 3.19: Çalışılan Pozisyonlara göre ÖYK Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Değişken	n	Medyan	Min-Maks	U	p
ÖYK	Çalışan	1022	120	36-180	60835	,772
	Yönetici	121	124	37-180		
SK	Çalışan	1022	36	11-55	58479	,328
	Yönetici	121	35	11-55		
AK	Çalışan	1022	37	11-55	59564	,508
	Yönetici	121	38	11-55		
KiK	Çalışan	1022	24	7-35	61428	,906
	Yönetici	121	25	7-35		
KOEK	Çalışan	1022	25	7-35	57046	,162
	Yönetici	121	26	7-35		
	Yönetici	121	16	6-25		

U: Mann Whitney test istatistiğidir.
p;0,05 önem düzeyinde test edilmiştir.

Tablo incelendiğinde toplam 1143 katılımcıdan 1022'si (%89,4) çalışan, 121'i (%11,6) yöneticidir**.**

ÖYK ölçeğine göre çalışanların ölçek puan aralığı 36-180 olup puan ortancası 120'dir. Yönetici pozisyonundakilerin puan aralığı 137-180 olup ortancası 124'tür. Yöneticilerin ölçek puanı daha yüksek olmasına rağmen puan farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). Çalışan ve yöneticilerin ölçek puanları arasında fark yoktur.

ÖYK ölçeğinin SK faktörüne göre çalışanların ölçek puan aralığı 11-55 olup puan ortancası 36'dır. Yönetici pozisyonundakilerin puan aralığı 11-55 olup ortancası 35'tir. Yöneticilerin ölçek puanı daha düşük olmasına rağmen puan farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). *Çalışan ve yöneticilerin SK alt faktör puanları arasında fark yoktur.*

ÖYK ölçeğinin AK faktörüne göre çalışanların ölçek puan aralığı 11-55 olup puan ortancası 37'dir. Yönetici pozisyonundakilerin puan aralığı 11-55 olup ortancası 38'dir. Yöneticilerin ölçek puanı daha yüksek olmasına rağmen puan farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). *Çalışan ve yöneticilerin AK faktör puanları arasında fark yoktur.*

ÖYK ölçeğinin KİK faktörüne göre çalışanların ölçek puan aralığı 7-35 olup puan ortancası 24'tür. Yönetici pozisyonundakilerin puan aralığı 7-35 olup ortancası 25'tir. Yöneticilerin ölçek puanı daha yüksek olmasına rağmen puan farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). *Çalışan ve yöneticilerin KİK alt faktör puanları arasında fark yoktur.*

ÖYK ölçeğinin KOEK faktörüne göre çalışanların ölçek puan aralığı 7-35 olup puan ortancası 25'tir. Yönetici pozisyonundakilerin puan aralığı 7-35 olup ortancası 26'dır. Yöneticilerin ölçek puanı daha yüksek olmasına rağmen puan farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). *Çalışan ve yöneticilerin KOEK alt faktör puanları arasında fark yoktur.* ÖD ölçek test sonuçları Tablo 3.20'de gösterilmiştir.

Tablo 3.20: Çalışılan Pozisyonlara göre ÖD Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Değişken	n	Medyan	Min-Maks	U	p
ÖD	Çalışan	1022	43	13-65	60263	,648
	Yönetici	121	43	16-65		
	Yönetici	121	26	7-35		
AD	Çalışan	1022	27	8-40	60816	,767
	Yönetici	121	27	10-40		
Pl	Çalışan	1022	17	5-25	59738	,541
	Yönetici	121	16	6-25		

U: Mann Whitney test istatistiğidir.
p;0,05 önem düzeyinde test edilmiştir.

ÖD ölçeğine göre çalışanların puan aralığı 13-65 olup puan ortancası 43'tür. Yönetici pozisyonundakilerin puan aralığı 16-65 olup ortancası 43'tür. Yöneticilerin ve çalışanların ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (p>0,05). *Çalışan ve yöneticilerin ölçek puanları arasında fark yoktur.*

ÖD ölçeğinin AD faktörüne göre çalışanların ölçek puan aralığı 8-40 olup puan ortancası 27'dir. Yönetici pozisyonundakilerin puan aralığı 8-40 olup ortancası 27'dir. Yöneticilerin ve çalışanların ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (p>0,05). *Çalışan ve yöneticilerin AD alt faktör puanları arasında fark yoktur.*

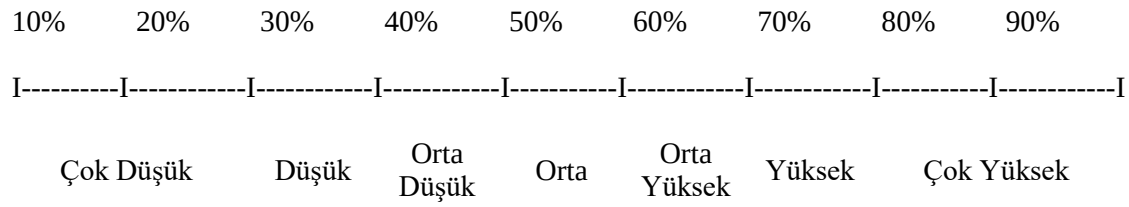
ÖD ölçeğinin Pl faktörüne göre çalışanların ölçek puan aralığı 5-25 olup puan ortancası 17'dir. Yönetici pozisyonundakilerin puan aralığı 5-25 olup ortancası 16'dır. Yöneticilerin ölçek puanı daha düşük olmasına rağmen puan farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). *Çalışan ve yöneticilerin Pl alt faktör puanları arasında fark yoktur*.

3.5.4.4. Hastane Türüne göre ÖYK ve ÖD Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek puanlarına göre grupların karşılaştırıldığı bir diğer değişken hastane türüdür. Hastane türü değişkeni ilk olarak üç grup, sonrasında altı grup olarak değerlendirilip gruplar arasında farklılık incelenmiştir. Hastane türlerine (üç grup) göre ikili karşılaştırma ve hastane türlerine detaylı gruplandırmasında (altı grup) ikili karşılaştırmalar Ek 3 ve Ek 4'te yer almaktadır.

3.5.4.4.1. Hastane Türlerine göre ÖYK ve ÖD Düzeylerin Ölçülmesi

Hastane türlerini sınıflandırmak için ölçek puan ortancası ölçü alınarak ortalamadan yüksek ve düşük diye iki gruba ayrılabilirdi. Ancak grup sayısını artırarak daha geniş bir sınıflama yapmak için kantilleri (Quartiles) kullanılmıştır. Kantiller, küçükten büyüğe doğru sıralanmış bir seriyi 4, 10 ya da 100 parçaya bölmektedir. Desiller (ondabirlik), seriyi 10 parça olarak kabul edip %10'luk dilimlere ayırmaktadır. Burada Desil sınıflamasında %10'luk gruplara göre sınıflandırma yapılmıştır.



Grafik 1: Sınıflandırma Doğrusu

Tablo 3.21'de ölçeklerin yüzdelik dilimlerine göre puan ortalamaları ve hastane türlerinin ölçek puan ortalamaları yer almaktadır. Hastane puan ortalaması ölçeğin hangi yüzdelik dilimi içinde yer alıyorsa o yüzdelik dilime göre isimlendirilmektedir. Hastaneler, ölçek puan ortalamalarının yer aldıkları yüzdelik dilimlere göre çok düşük, düşük, orta, orta düşük, orta yüksek, yüksek, çok yüksek diye isimlendirilmiştir. Tüm gruplar %40-%80 aralığında yer almaktadır.

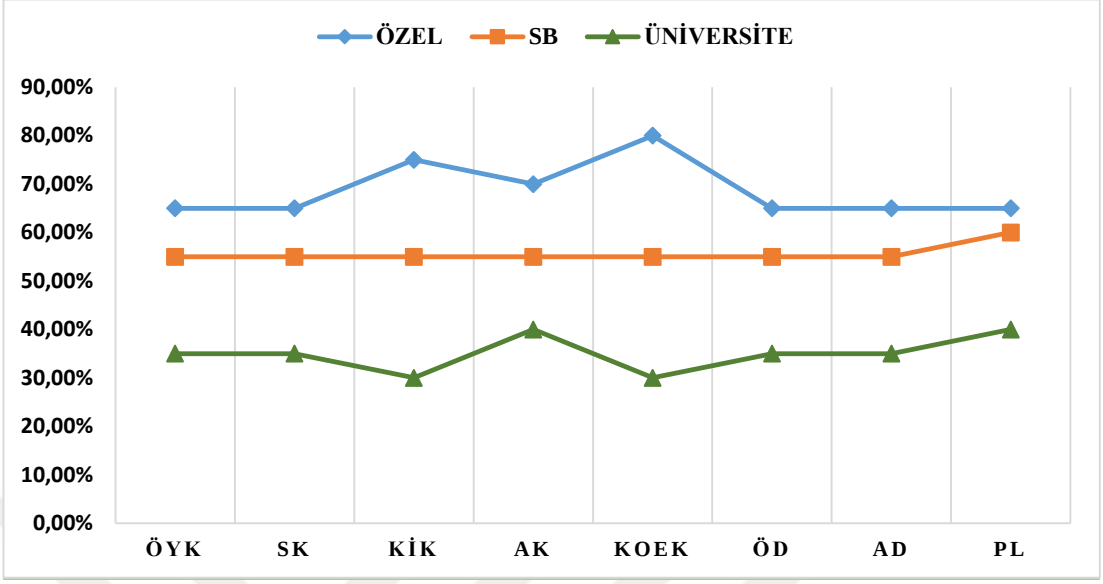
Tablo 3.21: Hastane türlerinin ölçek puanlarına göre sınıflandırılması

		ÖYK	SK	KİK	AK	KOEK	ÖD	AD	Pl
Dağılım İstatistikleri	N	1143	1143	1143	1143	1143	1143	1143	1143
	Medyan	120.00	36.00	25.00	37.00	25.00	43.00	27.00	17.00
	Min.	36.00	11	7	11	7	13.00	8	5
	Maks.	180.00	55	35	55	35	65.00	40	25
Yüzdelik Dilim	10%	73.00	21.00	14.00	22.00	15.00	26.00	16.00	10.00
	20%	92.00	27.00	18.00	27.00	20.00	33.00	20.00	12.00
	30%	105.00	31.00	21.00	32.00	21.00	37.00	23.00	14.00
	40%	112.00	33.00	22.00	33.00	23.00	40.00	25.00	15.00
	50%	120.00	36.00	25.00	37.00	25.00	43.00	27.00	17.00
	60%	133.00	40.00	27.00	41.00	27.00	47.40	30.00	18.00
	70%	143.00	44.00	28.00	44.00	28.00	51.00	32.00	20.00
	80%	144.00	45.00	29.00	45.00	28.00	53.20	33.00	21.00
	90%	176.00	54.60	35.00	55.00	35.00	61.00	38.00	23.00
Hastane Türü	Özel	141.50	42.50	28.00	44.00	28.00	50.00	31.00	19.00
	SB	127.00	39.00	26.00	39.00	26.00	46.00	29.00	18.00
	Üniversite	108.00	32.00	21.00	33.00	22.00	39.00	24.00	15.00

ÖYK ölçeğinde özel hastaneler 141,5 puan ortalamasıyla %70'lik dilimde yer alarak "yüksek", sağlık bakanlığı hastaneleri 127 puan ortalamasıyla %60'lık dilimde yer alarak "orta yüksek", üniversite hastaneleri 108 puan ortalamasıyla %40'luk dilimde yer alarak "orta düşük" diye sınıflandırılmıştır. SK alt ölçeğinde özel hastaneler 42,5 puan ortalamasıyla %70'lik dilimde yer alarak "yüksek", sağlık bakanlığı hastaneleri 39 puan ortalamasıyla %60'lık dilimde yer alarak "orta yüksek", üniversite hastaneleri 32 puan ortalamasıyla %40'luk dilimde yer alarak " orta düşük" olarak sınıflandırılmıştır. KİK alt ölçeğinde özel hastaneler 28 puan ortalamasıyla %70'lik dilimde yer alarak "yüksek", sağlık bakanlığı hastaneleri 26 puan ortalamasıyla %60'lık dilimde yer alarak "orta yüksek", üniversite hastaneleri 21 puan ortalamasıyla %30'luk dilimde yer alarak " düşük" olarak dğerlendirilmiştir. Benzer şekilde AK alt ölçeğinde özel hastaneler "yüksek", sağlık bakanlığı hastaneleri "orta yüksek", üniversite hastanesi "orta düşük"; KOEK alt ölçeğinde özel hastaneler "çok yüksek", sağlık bakanlığı hastaneleri "orta yüksek", üniversite hastanesi " düşük" olarak değerlendirilmiştir.

ÖD ölçeğinde özel hastaneler 50 puan ortalamasıyla %70'lik dilimde yer alarak "yüksek", sağlık bakanlığı hastaneleri 46 puan ortalamasıyla %60'lık dilimde yer alarak "orta yüksek", üniversite hastaneleri 39 puan ortalamasıyla %40'lık dilimde yer alarak " orta düşük" olarak sınıflandırılmıştır. AD ve Pl alt ölçeklerinde özel hastaneler "yüksek", sağlık bakanlığı hastaneleri "orta yüksek", üniversite hastanesi "orta düşük" olarak değerlendirilmiştir.

Tüm ölçek ve alt ölçekler incelendiğinde genel olarak özel hastaneler "yüksek", sağlık bakanlığı hastaneleri "orta yüksek" ve üniversite hastaneleri "orta düşük" olarak sınıflandırılmaktadır. Ölçeklerin ve hastanelerin tümünün yüzdelik dilimleri Grafik 2'de gösterilmiştir.



Grafik 2: Ölçek ve Hastanelere göre Sınıflama

3.5.4.4.2. Hastane Türlerine göre ÖYK Puanlarının Karşılaştırılması

Özel hastane, sağlık bakanlığı hastanesi ve üniversite hastanesi olarak kategorize edilen üç grup hastanenin ÖYK için yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 3.22'de gösterilmiştir.

Tablo 3.22: Hastane Türlerinin ÖYK Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Değişken No	Kurum Türü	N	Medyan	Min-Maks	X^2	p	Post Hoc*
ÖYK	1	Özel	302	141,5	36-180	121.668	<0,01	1>2 1>3 2>3
	2	SB	483	127	36-180			
	3	Üniversite	358	108	36-180			
SK	1	Özel	302	42,5	11 - 55	125.51	<0,01	1>2 1>3 2>3
	2	SB	483	39	11 - 55			
	3	Üniversite	358	32	11 - 55			
AK	1	Özel	302	44	11 - 55	114.718	<0,01	1>2 1>3 2>3
	2	SB	483	39	11 - 55			
	3	Üniversite	358	33	11 - 55			
KİK	1	Özel	302	28	7 - 35	86.147	<0,01	1>2 1>3 2>3
	2	SB	483	26	7 - 35			
	3	Üniversite	358	21	7 - 35			
KOEK	1	Özel	302	28	7 - 35	107.177	<0,01	1>2 1>3 2>3
	2	SB	483	26	7 - 35			
	3	Üniversite	358	22	7 - 35			

Chi-Square(X^2), Kruskal Wallis test istatistiği olup 0,05 önem düzeyinde test edilmiştir.
**İkili karşılaştırmalar Mann Whitney testi ile yapılmıştır.*

Tablo incelendiğinde araştırma kapsamındaki 1143 çalışandan 302'si (%26,4) özel hastane, 483'ü (%42,3) sağlık bakanlığı hastanesi ve 358'i (%31,3) üniversite hastanesinde çalışmaktadır.

Özel hastanelerin ÖYK puan aralığı 36-180 olup ortancası 141,5'tir. Sağlık Bakanlığı hastanesinin puan aralığı 36-180 olup ortancası 127'dir. Üniversite hastanesinin puan aralığı 36-180 olup ortancası 108'dir. ÖYK en yüksek puan özel hastanelerde, en düşük puan da üniversite hastanelerindedir. Hastanelerin puan ortancalarına göre yapılan test sonucunda ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc karşılaştırmaları sonucunda 1-2, 1-3 ve 2-3 değişkenleri arasında fark olduğu anlaşılmıştır. Buna göre özel hastanelerde ÖYK puanı Sağlık Bakanlığı ve Üniversite hastanelerinden anlamlı biçimde büyüktür. Sağlık Bakanlığı hastanelerindeki ÖYK puanı da üniversite hastanelerinden anlamlı biçimde büyüktür sonucuna varılmıştır. Benzer durum Tablo 3.22'de görüldüğü gibi alt faktörlerde de görülmüştür. Post Hoc sonuçları Ek 3'te sunulmuştur.

3.5.4.4.3. Hastane Türlerinin ÖD Puanlarının Karşılaştırılması

Özel hastane, sağlık bakanlığı hastanesi ve üniversite hastanesi olarak kategorize edilen üç grup hastanenin ÖD için yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 3.23'de gösterilmiştir.

Tablo 3.23: Hastane Türlerinin (3'lü grup) ÖD Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Değişken No	Kurum Türü	N	Medyan	Min-Maks	X^2	p	Post Hoc*
ÖD	1	Özel	302	50	13-65	125.704	<0,01	1>2 1>3 2>3
	2	SB	483	46	13-65			
	3	Üniversite	358	39	13-65			
	2	SB	483	26	7 - 35			
	3	Üniversite	358	22	7 - 35			
Pl	1	Özel	302	19	5 - 25	134.492	<0,01	1>2 1>3 2>3
	2	SB	483	18	5 - 25			
	3	Üniversite	358	15	5 - 25			
AD	1	Özel	302	31	11 - 55	114.620	<0,01	1>2 1>3 2>3
	2	SB	483	29	8 - 40			
	3	Üniversite	358	24	8 - 40			

Chi-Square(X^2), Kruskal Wallis test istatistiği olup 0,05 önem düzeyinde test edilmiştir.
**İkili karşılaştırmalar Mann Whitney testi ile yapılmıştır.*

Tablo 3.23 incelendiğinde, Özel hastanelerin ÖD puan aralığı 13-65 olup ortancası 50'dir. Sağlık Bakanlığı hastanesinin puan aralığı 13-65 olup ortancası 46'dır. Üniversite hastanesinin puan aralığı 13-65 olup ortancası 39'dur. ÖD ölçeği en yüksek puan özel hastanelerde, en düşük puan da üniversite hastanelerindedir. Hastanelerin puan ortancalarına göre yapılan test sonucunda ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc karşılaştırmaları sonucunda 1-2, 1-3 ve 2-3 değişkenleri arasında fark olduğu anlaşılmıştır. Buna göre özel hastanelerde ÖD puanı Sağlık Bakanlığı ve Üniversite hastanelerinden anlamlı biçimde büyüktür. Sağlık Bakanlığı hastanelerindeki ÖD puanı da üniversite hastanelerinden anlamlı biçimde büyüktür sonucuna varılmıştır. Benzer durum alt faktörlerde de görülmüştür. Buna göre özel hastanelerde AD ve Pl puanı Sağlık Bakanlığı ve Üniversite hastanelerinden anlamlı biçimde büyüktür. Sağlık Bakanlığı hastanelerindeki AD ve Pl puanı da üniversite hastanelerinden anlamlı biçimde büyüktür sonucuna varılmıştır. Post Hoc sonuçları Ek 3'te sunulmuştur.

3.5.4.4.4. Hastane Türlerinin Detaylı Gruplandırılmasında ÖYK Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 3.24'te özel hastane 1, özel hastane 2, devlet hastanesi, eğitim ve araştırma hastanesi, şehir hastanesi, üniversite hastanesi olmak üzere altı grupta gösterilen değişkenlerin karşılaştırma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.24: Hastane Türlerinin Detaylı Gruplandırılmasında (6'lı grup) ÖYK Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Değişken No	Kurum Türü	N	Medyan	Min-Maks	X^2	p	Post Hoc*
ÖYK	1	Özel 1	61	137	67-180	155.648	,000	1>4 1>5 1>6 2>3 2>4 2>5 2>6 3>4 3>5 3>6 4>6 5>6
	2	Özel 2	241	142	36-180			
	3	DH	159	144	36-180			
	4	EAH	147	119	36-180			
	5	ŞH	177	118	36-180			
	6	Üniversite	358	108	36-180			
SK	1	Özel 1	61	41	22 -55	158.97	,000	1>4 1>5 1>6 2>3 2>4 2>5 2>6 3>4 3>5 3>6 4>6 5>6
	2	Özel 2	241	43	11 -55			
	3	DH	159	44	11 -55			
	4	EAH	147	35	11 -55			
	5	ŞH	177	34	11 -55			
	6	Üniversite	358	32	11 - 55			
AK	1	Özel 1	61	43	16 -55	144,074	,000	1>4 1>5 1>6 2>4 2>5 2>6 3>4 3>5 3>6 4>6 5>6
	2	Özel 2	241	44	11 -55			
	3	DH	159	44	11 -55			
	4	EAH	147	37	11 -55			
	5	ŞH	177	36	11 -55			
	6	Üniversite	358	33	11 - 55			
KİK	1	Özel 1	61	27	7 -35	116,825	,000	1>4 1>5 1>6 2>3 2>4 2>5 2>6 3>4 3>5 3>6 4>6 5>6
	2	Özel 2	241	28	7 -35			
	3	DH	159	28	7 -35			
	4	EAH	147	23	7 -35			
	5	ŞH	177	24	7 -35			
	6	Üniversite	358	21	7 - 35			
KOEK	1	Özel 1	61	27	15 -35	136.63	,000	1>4 1>5 1>6 2>3 2>4 2>5 2>6 3>4 3>5 3>6 4>6 5>6
	2	Özel 2	241	28	7 -35			
	3	DH	159	28	7 -35			
	4	EAH	147	25	7 -35			
	5	ŞH	177	25	7 -35			
	6	Üniversite	358	22	7 - 35			

Chi-Square(X^2), Kruskal Wallis test istatistiğidir.0,05 önem düzeyinde test edilmiştir.
***Post Hoc ikili karşılaştırmaları Mann Whitney testi ile yapılmıştır.*

Tablo 3.24 incelendiğinde araştırma kapsamındaki 1143 çalışandan 61'i (%5,3) özel 1 hastane, 241'i (%21,1) özel 2 hastane, 159'u (%13,9) devlet hastanesi, 147'si (%12,9) eğitim ve araştırma hastanesi, 177'si (%15,5) şehir hastanesi ve 358'i (%31,3) üniversite hastanesinde çalışmaktadır.

ÖYK puanında özel hastane 1 değişkeninin puan aralığı 67-180, ortancası 137'dir. Özel hastane 2 değişkeninin puan aralığı 36-180, ortancası 142'dir. Devlet hastanesi değişkeninin puan aralığı 36-180, ortancası 144'tür. Eğitim ve araştırma hastanesi değişkeninin puan aralığı 36-180, ortancası 119'dur. Şehir hastanesi değişkeninin puan aralığı 36-180, ortancası 119'dur. Üniversite hastanesi değişkeninin puan aralığı 36-180, ortancası 108'dir. ÖYK puanına göre en yüksek puan devlet hastanesi, en düşük puan üniversite hastanesindedir. Hastanelerin puan ortancalarına göre yapılan test sonucunda ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc karşılaştırmaları (Ek 4) sonucunda 1-4, 1-5, 1-6, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 3-4, 3-5, 3-6, 4-6, 5-6 değişkenleri arasında fark olduğu anlaşılmıştır. 1-2, 1-3, 4-5 grupları arasında istatistiksek olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu kısımda puan ortancası yüksek olan hastanelerin ÖYK bakımından diğer hastaneden iyi durumda olduğu yorumu yapılabilir. Benzer yorum alt faktörler için de geçerlidir.

3.5.4.4.5. Hastane Türlerinin Detaylı Gruplandırılmasında ÖD Puanlarının Karşılaştırılması

Özel hastane 1, özel hastane 2, devlet hastanesi, eğitim ve araştırma hastanesi, şehir hastanesi, üniversite hastanesi olmak üzere altı grupta gösterilen değişkenlerin ÖD puanına göre karşılaştırma sonuçları Tablo 3.25'te yer almaktadır.

Tablo 3.25: Hastane Türlerinin Detaylı (6'lı grup) Gruplandırılmasında ÖD Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Değişken No	Kurum Türü	N	Medyan	Min-Maks	X^2	p	Post Hoc*
ÖD	1	Özel 1	61	49	27-65	153.107	,000	1>4 1>5 1>6 2>3 2>4 2>5 2>6 3>4 3>5 3>6 4>6 5>6
	2	Özel 2	241	50	13-65			
	3	DH	159	52	13-65			
	4	EAH	147	44	13-65			
	5	ŞH	177	43	14-65			
	6	Üniversite	358	39	13-65			
Pl	1	Özel 1	61	19	11 -25	159.625	,000	1>4 1>5 1>6 2>3 2>4 2>5 2>6 3>4 3>5 3>6 4>6 5>6
	2	Özel 2	241	19	5 -25			
	3	DH	159	20	5 -25			
	4	EAH	147	17	5 -25			
	5	ŞH	177	16	5 -25			
	6	Üniversite	358	15	5 - 25			
AD	1	Özel 1	61	30	16 -40	143,567	,000	1>4 1>5 1>6 2>4 2>5 2>6 3>4 3>5 3>6 4>6 5>6
	2	Özel 2	241	31	8 -40			
	3	DH	159	32	8 -40			
	4	EAH	147	27	8 -40			
	5	ŞH	177	27	8 -40			
	6	Üniversite	358	24	8 - 40			

Chi-Square(X^2), Kruskal Wallis test istatistiğidir.0,05 önem düzeyinde test edilmiştir.
***Post Hoc ikili karşılaştırmaları Mann Whitney testi ile yapılmıştır.*

Tablo 3.25'göre ÖD puanında özel hastane 1 değişkeninin puan aralığı 27-65, ortancası 49'dur. Özel hastane 2 değişkeninin puan aralığı 13-65, ortancası 50'dir. Devlet hastanesi değişkeninin puan aralığı 13-65, ortancası 52'dir. Eğitim ve araştırma hastanesi değişkeninin puan aralığı 13-65, ortancası 44'tür. Şehir hastanesi değişkeninin puan aralığı 13-65, ortancası 34'tür. Üniversite hastanesi değişkeninin puan aralığı 13-65, ortancası 39'dur. ÖD puanına göre en yüksek puan devlet hastanesi, en düşük puan üniversite hastanesindedir. Hastanelerin puan ortancalarına göre yapılan test sonucunda puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc karşılaştırmaları (Ek 4) sonucunda 1-4, 1-5, 1-6, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 3-4, 3-5, 3-6, 4-6, 5-6 değişkenleri arasında fark olduğu anlaşılmıştır. 1-2, 1-3, 4-5 grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu kısımda puan ortancası yüksek olan hastanelerin ÖD bakımından diğer hastaneden iyi durumda olduğu yorumu yapılabilir. Özel hastane 1 ile özel hastane 2, devlet hastanesi ile özel hastane

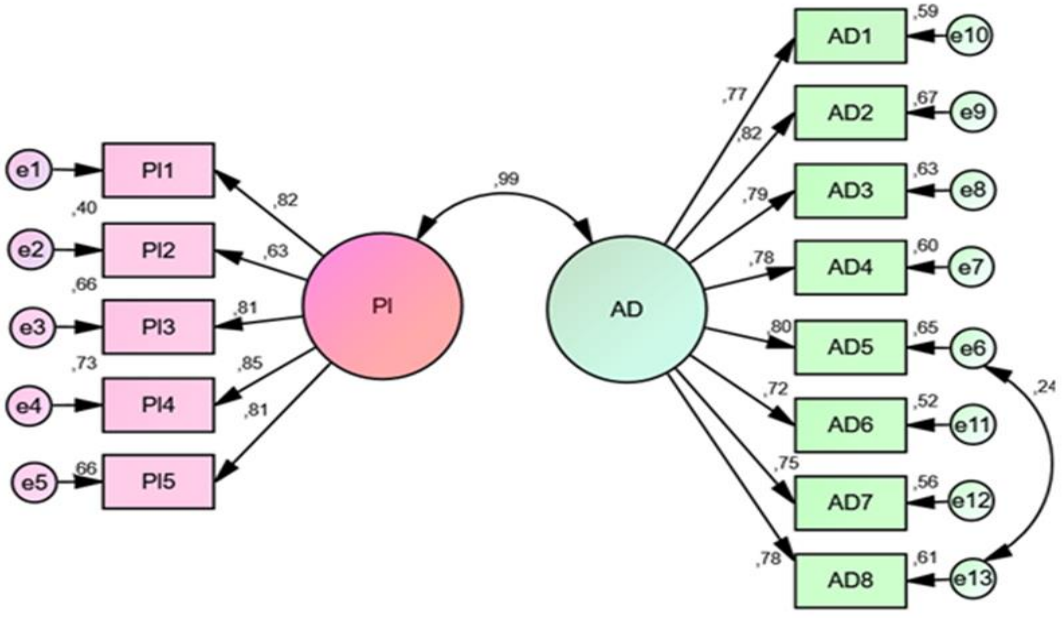
1, devlet hastanesi ile özel hastane 2, eğitim ve araştırma hastanesi ile şehir hastanesi gruplarının ÖD puanları birbirinden farklı değildir. Bu hastaneler arasında ÖD bakımından bir farklılık yoktur. Benzer yorum alt faktörler için de geçerlidir.

3.5.4.5. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

İki ölçek ve alt faktörleri için yapısal eşitlik modellemesi yapmadan önce ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizini yapılarak sonuçlarının uygunluğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği: ÖD ölçeğinde yer alan 13 madde Planlama (Pl) ve Adaptif Kapasite (AD) diye adlandırılan 2 faktör altında toplanmıştır. ÖD ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi yol diyagramı Şekil 3.3'te, uygunluk kriterleri sonuçları Tablo 3.26'te, model parametre tahminleri Tablo 3.27'te gösterilmiştir.

Oluşturulan ilk modelde model uyum değerleri kabul edilebilir aralık dışında kaldığından model uyumunun iyi olmadığı sonucuna varılmış ve modifikasyon indeksleri incelenmiştir. Modifikasyonda e6 ile e13 hata terimleri arasında bir kovaryans yapısı önerilmiştir. Önerilen kovaryans yapısı oluşturularak model yeniden kurulduğunda model uyum indekslerinin istenilen sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür.



Şekil 3.3: ÖD ölçeği Yol Diyagramı

Şekil 3.3 yol diyagramında gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki değerler faktör yüklerini, gözlenen değişkenler ile hata terimleri arasındaki değerler gözlenen değişkenlerin R^2 (squared multiple correlations) çoklu belirtme katsayısını göstermektedir. R^2; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranıdır. Pl gizil değişkenindeki maddelerin R^2 değerleri Pl gizil değişkeninde 0,40-0,73 arasında, AD gizil değişkeninde 0,59-,067 arasında değerler almıştır. Bu değeler, her bir maddenin ilgili faktörü açıklama oranının yüksek oluğunu göstermektedir.

Gizil değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon standardize edilmiştir. Pl gizil değişkeni ile gözlenen değişkenler olan faktör maddeleri arasındaki yük değerleri 0,63-0,85 aralığında değişmektedir. AD gizil değişkeni ile gözlenen değişkenler arasındaki faktör yükleri 0,72-0,82 arasında değişmektedir. Gizil değişkenlerin, maddeleri ile olan korelasyonları genel olarak yüksek olup aralarında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ölçüm modelinin uyumunu değerlendirmek için kullanılan uyum ölçütleri değerleri Tablo 3.27'de yer almaktadır. Sonuçlara incelendiğinde AGFI: 0,91, CFI: 0,97; NFI: 0,96, RMR: 0,03 değerleri mükemmel uyum; CMIN/DF: 3,56, GFI: 0,94, RMSA: 0,068 değerleri kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Modelin uyumlu olması, modelden çıkarılması gereken madde olmadığını ve madde korelasyonlarının anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.26: ÖD Ölçeği için DFA Uyum Ölçütleri

UYUM ÖLÇÜTLERİ		
UYUM İNDEKSLERİ	**HESAPLANAN DEĞER**	**DURUM**
$X^2(p)$	0,01	Mükemmel
$X^2(sd)$	3,56	Kabul Edilebilir
AGFI	0,912	Mükemmel
GFI	0,946	Kabul Edilebilir
CFI	0,97	Mükemmel
NFI	0,963	Mükemmel
RMSEA	0,068	Kabul Edilebilir
RMR	0,03	Mükemmel

Açıklayıcı değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeylerini gösteren test sonuçları Tablo 3.28'te yer almaktadır. Tabloya göre regresyon katsayıları, faktörler ve maddeler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Pl gizil değişkenine en fazla etki eden gözlenen değişken 0,851 katsayısı ile Pl4 olup en az etki eden madde 0,634 katsayısı ile Pl2'dir. AD gizil değişkenine en fazla etki eden gözlenen değişken 0,821 katsayısı ile AD2, en az etki eden madde 0,751 katsayısı ile AD'dir.

Tablo 3.27: Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Tahmin Değerleri

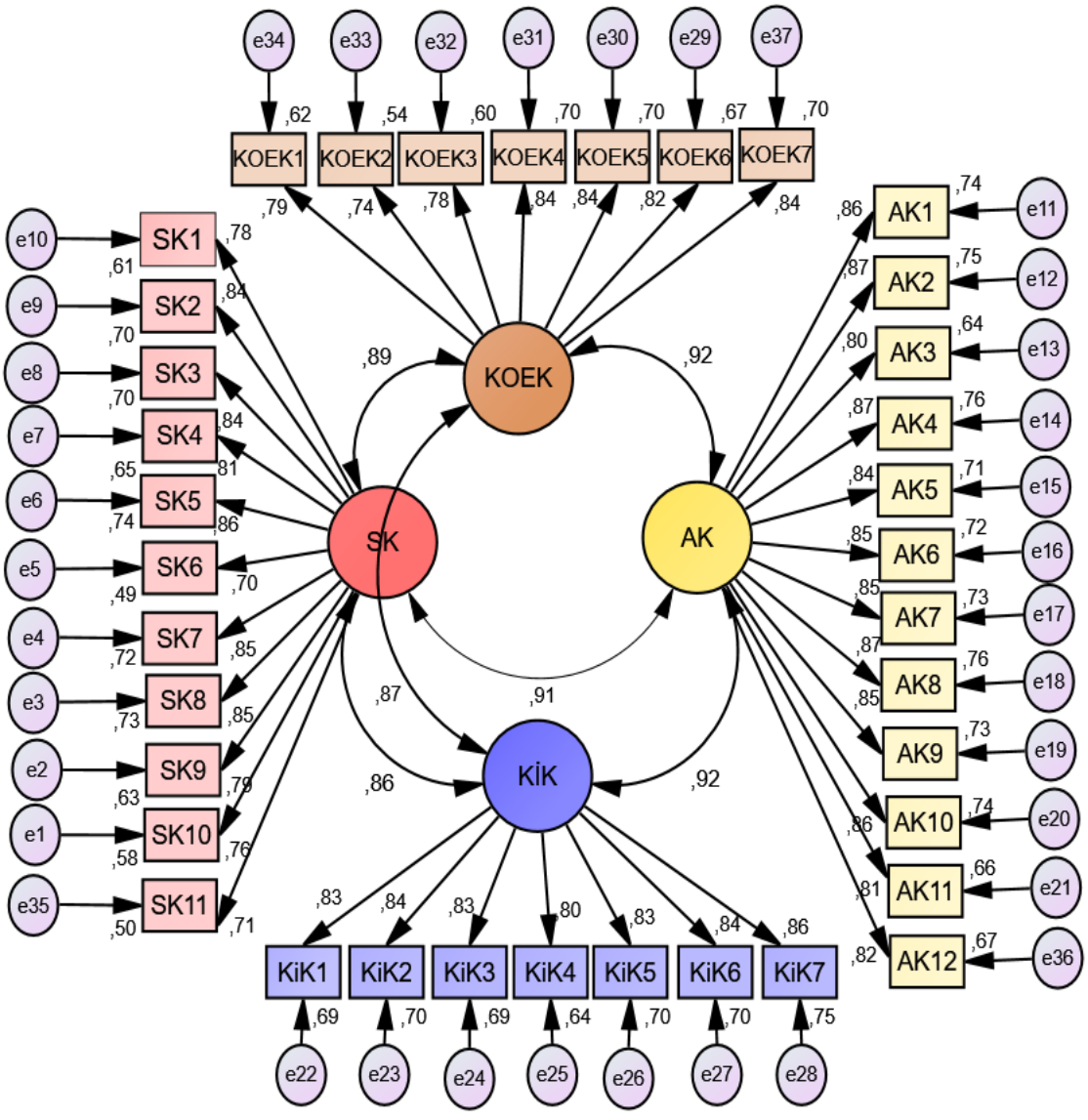
Madde		Faktör	β_1	β_2	S.E.	C.R.	p
Pl1	<---	Pl	0,818	1			
Pl2	<---	Pl	0,634	0,824	0,05	16,318	<0,001
Pl3	<---	Pl	0,813	0,982	0,043	22,807	<0,001
Pl4	<---	Pl	0,851	1	0,041	24,437	<0,001
Pl5	<---	Pl	0,812	1,006	0,044	22,671	<0,001
AD5	<---	AD	0,804	1,113	0,054	20,683	<0,001
AD4	<---	AD	0,775	0,948	0,048	19,791	<0,001
AD3	<---	AD	0,793	0,962	0,047	20,358	<0,001
AD2	<---	AD	0,821	0,989	0,047	21,249	<0,001
AD6	<---	AD	0,718	0,932	0,052	18,04	<0,001
AD7	<---	AD	0,751	0,899	0,047	19,029	<0,001
AD1	<---	AD	0,771	1			
AD8	<---	AD	0,782	1,051	0,053	19,973	<0,001

β_1: Standart katsayılar, β_2:Standart olmayan katsayılar

Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği: ÖYK ölçeğinde 37 madde, Sorumluluk Kapasitesi (SK), Koordinasyon ve İş Birliği Kapasitesi (KİK), Analitik Kapasite (AK) ve Kendini Organize Etme Kapasitesi (KOEK) olarak adlandırılan 4 faktör altında yer almıştır. ÖYK ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi yol diyagramı Şekil 3.5'te, uygunluk kriterleri sonuçları Tablo 3.28'te, model parametre tahminleri Tablo 3.29'de gösterilmiştir.

Şekil 3.4'teki yol diyagramında gizil değişkenlerin maddelerine ait faktör yükleri, gizil değişkenler arasındaki korelasyon değerleri, gözlenen değişkenlerin çoklu belirlilik katsayıları ve hata terimleri yer almaktadır. SK faktörünün madde

yükleri 0,7-0,86 aralığında değişmekte olup en büyük faktör yükü SK5, en düşük faktör yükü ise SK6 maddesindedir. KİK faktörünün madde yükleri 0,8-0,86 aralığında değişmekte olup en büyük faktör yükü KİK7, en düşük faktör yükü ise KİK4 maddesindedir. KOEK faktörünün madde yükleri 0,74-0,84 aralığında değişmekte olup en büyük faktör yükleri KOEK4, KOEK5, KOEK7 maddelerinde, en düşük faktör yükü KOEK2 maddesindedir. AK faktörünün madde yükleri 0,8-0,87 aralığında değişmekte olup en büyük faktör yükleri AK8 maddeleri, en düşük faktör yükü AK3 maddesindedir. Gizil değişkenlerin, maddeleri ile olan korelasyonları genel olarak yüksek olup aralarında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.



Şekil 3.4: ÖYK Ölçeği Yol Diyagramı

Ölçüm modelinin uyumunu değerlendirmek için kullanılan uyum ölçütleri değerleri Tablo 3.29'da yer almaktadır. Sonuçlara incelendiğinde CMIN/DF:2,59, AGFI:0,85, CFI:0,94, NFI:0,92, RMR:0,03, GFI: 0,91, RMSA:0,053 değerleri kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.28: ÖYK Ölçeği için DFA Uyum Ölçütleri

UYUM ÖLÇÜTLERİ		
UYUM İNDEKSLERİ	**HESAPLANAN DEĞER**	**DURUM**
$X^2(p)$	0,01	Mükemmel
$X^2(sd)$	2,59	Kabul Edilebilir
AGFI	0,858	Mükemmel
GFI	0,916	Kabul Edilebilir
CFI	0,945	Mükemmel
NFI	0,921	Mükemmel
RMSEA	0,053	Kabul Edilebilir
RMR	0,03	Mükemmel

Açıklayıcı değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeylerini gösteren test sonuçları Tablo 3.30'da yer almaktadır. Tabloya göre regresyon katsayıları, faktörler ve maddeler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). SK gizil değişkenine en fazla etki eden gözlenen değişken SK5 (0,862), en az etki eden SK6 (0,701)'dır. KOEK gizil değişkenine en fazla etki eden gözlenen değişken KOEK4 (0,838), en az etki eden KOEK2 (0,736)'dir. KİK gizil değişkenine en fazla etki eden gözlenen değişken KİK7 (0,865), en az etki eden KİK4 (0,799)'dur. AK gizil değişkenine en fazla etki eden gözlenen değişken AK8 (0,873), en az etki eden AK3 (0,799)'dur.

Tablo 3.29: Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği Tahmin Değerleri

Madde		Faktör	β_1	β_2	S.E.	C.R.	p
SK10	<---	SK	0,758	1			
SK9	<---	SK	0,791	1,052	0,052	20,053	<0,001
SK8	<---	SK	0,854	1,12	0,051	21,99	<0,001
SK7	<---	SK	0,849	1,061	0,049	21,824	<0,001
SK6	<---	SK	0,701	1,023	0,059	17,408	<0,001
SK5	<---	SK	0,862	1,07	0,048	22,254	<0,001
SK4	<---	SK	0,807	1,112	0,054	20,525	<0,001
SK3	<---	SK	0,839	1,09	0,051	21,508	<0,001

SK2	<---	SK	0,836	1,071	0,05	21,414	<0,001
SK1	<---	SK	0,783	1,095	0,055	19,813	<0,001
SK11	<---	SK	0,708	0,928	0,053	17,611	<0,001
KOEK6	<---	KOEK	0,816	1,092	0,05	21,648	<0,001
KOEK5	<---	KOEK	0,836	1,093	0,049	22,349	<0,001
KOEK3	<---	KOEK	0,777	0,954	0,047	20,297	<0,001
KOEK2	<---	KOEK	0,736	0,922	0,049	18,952	<0,001
KOEK1	<---	KOEK	0,785	1			
KOEK4	<---	KOEK	0,838	1,141	0,051	22,424	<0,001
KOEK7	<---	KOEK	0,836	1,108	0,05	22,35	<0,001
KiK1	<---	KİK	0,832	1			
KiK2	<---	KİK	0,835	1,062	0,043	24,551	<0,001
KiK3	<---	KİK	0,828	0,971	0,04	24,216	<0,001
KiK4	<---	KİK	0,799	0,925	0,04	22,881	<0,001
KiK5	<---	KİK	0,834	1,022	0,042	24,481	<0,001
KiK6	<---	KİK	0,835	1,012	0,041	24,548	<0,001
KiK7	<---	KİK	0,865	1,043	0,04	25,988	<0,001
AK1	<---	AK	0,858	1			
AK2	<---	AK	0,868	1,031	0,037	28,135	<0,001
AK3	<---	AK	0,799	0,966	0,04	24,284	<0,001
AK4	<---	AK	0,869	0,996	0,035	28,24	<0,001
AK5	<---	AK	0,843	0,969	0,036	26,671	<0,001
AK6	<---	AK	0,851	0,974	0,036	27,111	<0,001
AK7	<---	AK	0,853	0,995	0,037	27,223	<0,001
AK8	<---	AK	0,873	1,007	0,035	28,465	<0,001
AK9	<---	AK	0,853	0,883	0,032	27,273	<0,001
AK10	<---	AK	0,858	0,953	0,035	27,552	<0,001
AK12	<---	AK	0,819	0,953	0,038	25,312	<0,001
AK11	<---	AK	0,815	0,911	0,036	25,082	<0,001

β_1: Standart katsayılar, β_2:Standart olmayan katsayılar

3.5.4.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

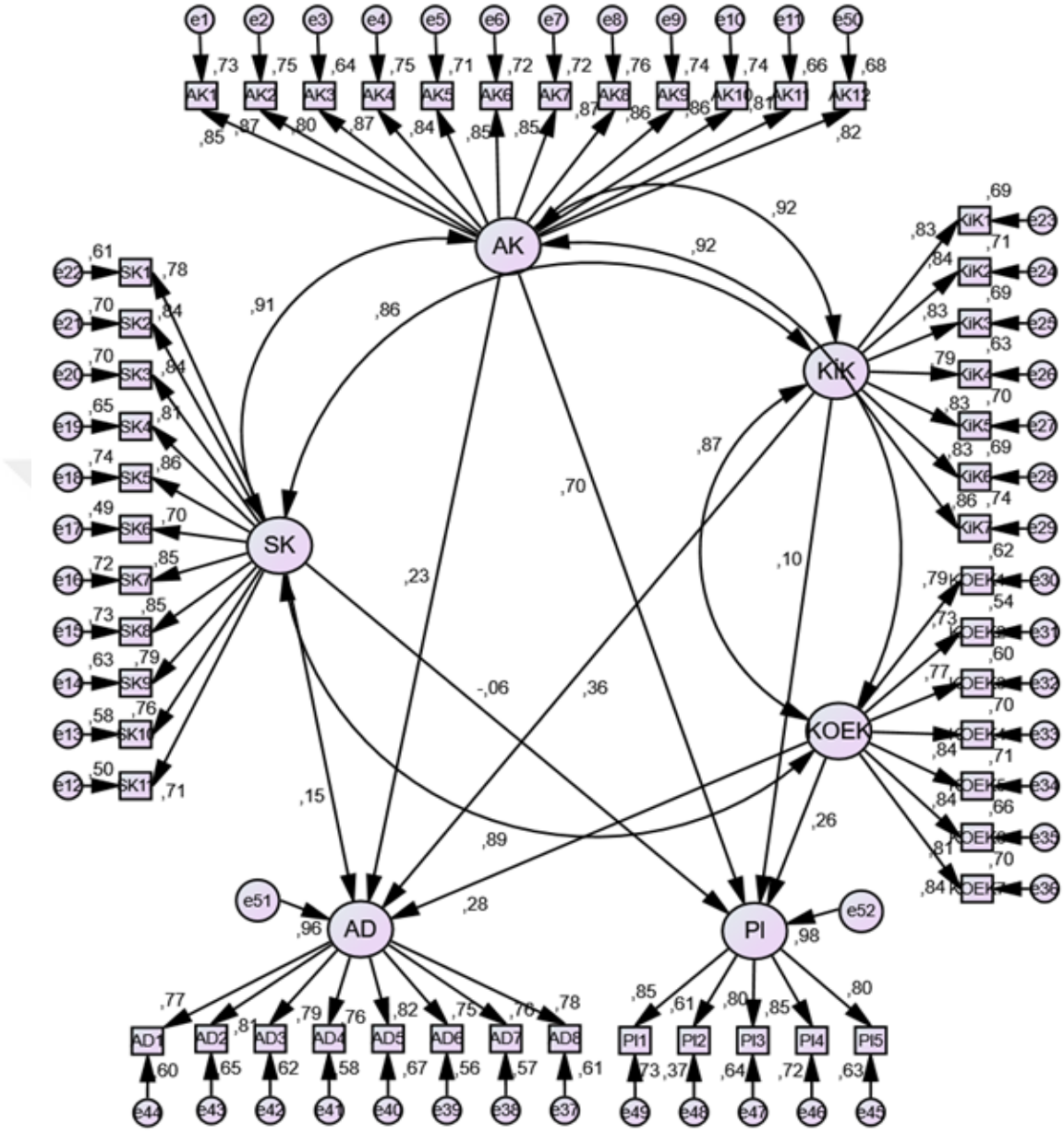
ÖYK ve ÖD ölçekleri arasında var olduğu düşünülen ilişkilere dair hipotezler bu bölümde test edilmiştir. YEM'de öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirmek amacıyla ölçüm modeli incelenerek yapısal model test edilmiştir. Veri setinin modelle uyumunu incelenmek için uyum indekslerinden yararlanılmış ve son olarak hipotezler test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli yol diyagramı Şekil 3.6'te,

uyum indeksleri Tablo 3.30'de ve değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 3.31'da gösterilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinin geçerlilik testi için model ile verilerin uyumluluğunu ölçen uyum indeksleri incelenmiştir. Tablo 3.30'de yer alan uyum indekslerinde incelenen tüm değerler kabul edilebilir düzeyde uyumu göstermektedir. Bu nedenler ölçüm modeli ile veri uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu ve ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 3.30: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Ölçütleri

UYUM ÖLÇÜTLERİ		
UYUM İNDEKSLERİ	**HESAPLANAN DEĞER**	**DURUM**
$X^2(p)$	0,01	Mükemmel
$X^2(sd)$	3,201	Kabul Edilebilir
AGFI	0,872	Mükemmel
GFI	0,904	Kabul Edilebilir
CFI	0,911	Mükemmel
NFI	0,919	Mükemmel
RMSEA	0,063	Kabul Edilebilir
RMR	0,04	Mükemmel



Şekil 3.5: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı

Şekil 3.5'daki yapısal eşitlik modeli yol diyagramında gizil değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Hipotezlerde ÖYK ölçeği faktörlerinin ÖD ölçeği faktörleri üzerindeki etkisini ölçmek istediğimiz için bu faktörler arasında ÖYK→ ÖD faktör boyutları için yol bağlantısı eklenmiştir. Bu işlem sonucunda AD ve Pl faktörleri için hata terimleri tanımlanıştır. Ölçek faktörleri olan gizil değişkenler arasında ilişkilere ilişkin standardize edilmiş tahmin parametreleri Tablo 3.31'de gösterilmiştir.

SK faktör boyutunun AD faktör boyutuna doğrudan etkisi 0,154 büyüklüğünde pozitif yönde çok zayıf ve istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). SK puanında meydana gelen artış AD puanını artırmaktadır denilebilir. Bu durumda *"Sorumluluk kapasitesi, adaptif kapasiteyi pozitif yönde etkilemektedir."* hipotezi kabul edilmiştir.

SK faktör boyutunun Pl faktör boyutuna doğrudan etkisi -0,053 büyüklüğünde negatif yönde olup istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). SK puanında meydana gelen artış Pl puanını azaltmasına karşın anlamlı değildir. Bu durumda *"Sorumluluk kapasitesi, planlamayı pozitif yönde etkilemektedir"* hipotezi reddedilmiştir.

AK faktör boyutunun AD faktör boyutuna doğrudan etkisi 0,101 büyüklüğünde pozitif yönde çok zayıf ve istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). AK puanında meydana gelen artış AD puanını artırmaktadır denilebilir. Bu durumda *"Analitik kapasite, adaptif kapasiteyi pozitif yönde etkilemektedir."* hipotezi kabul edilmiştir.

AK faktör boyutunun Pl faktör boyutuna doğrudan etkisi 0,362 büyüklüğünde pozitif yönde zayıf ve istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). AK puanında meydana gelen artış Pl puanını artırmaktadır denilebilir. Bu durumda *"Analitik kapasite, planlamayı pozitif yönde etkilemektedir."* hipotezi kabul edilmiştir.

KİK faktör boyutunun AD faktör boyutuna doğrudan etkisi 0,277 büyüklüğünde pozitif yönde zayıf ve istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). KİK puanında meydana gelen artış AD puanını artırmaktadır denilebilir. Bu durumda *"Koordinasyon ve iş birliği kapasitesi, adaptif kapasiteyi pozitif yönde etkilemektedir."* hipotezi kabul edilmiştir.

KİK faktör boyutunun Pl faktör boyutuna doğrudan etkisi 0,319 büyüklüğünde pozitif yönde zayıf ve istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). KİK puanında meydana gelen artış Pl puanını artırmaktadır denilebilir. Bu durumda *"Koordinasyon ve iş birliği kapasitesi, planlamayı pozitif yönde etkilemektedir."* hipotezi kabul edilmiştir.

KOEK faktör boyutunun AD faktör boyutuna doğrudan etkisi 0,654 büyüklüğünde pozitif yönde orta şiddette ve istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05).

KOEK puanında meydana gelen artış AD puanını artırmaktadır denilebilir. Bu durumda *"Kendini organize etme kapasitesi, adaptif kapasiteyi pozitif yönde etkilemektedir."* hipotezi kabul edilmiştir.

KOEK faktör boyutunun Pl faktör boyutuna doğrudan etkisi 0,229 büyüklüğünde pozitif yönde zayıf ve istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). KOEK puanında meydana gelen artış Pl puanını artırmaktadır denilebilir. Bu durumda *"Kendini organize etme kapasitesi, planlamayı pozitif yönde etkilemektedir."* hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.31: YEM'de Gizil Değişkenler Arasındaki İlişkiler

ÖYK		ÖD	S.E.	C.R.	p	Standart Doğrudan Etki
SK	--->	AD	0,049	3,162	0,002	0,154
SK	--->	Pl	0,049	-1,093	0,274	-0,053
AK	--->	AD	0,072	3,197	<0,001	0,101
AK	--->	Pl	0,075	8,692	<0,001	0,362
KİK	--->	AD	0,054	6,671	<0,001	0,277
KİK	--->	Pl	0,051	1,953	0,051	0,319
KOEK	--->	AD	0,064	4,965	<0,001	0,654
KOEK	--->	Pl	0,063	4,393	<0,001	0,229

Ölçek faktör boyutları arasındaki ilişkiler bütün olarak değerlendirildiğinde ÖYK ve ÖD ölçeklerinin SK-Pl haricindeki tüm boyutlarında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Etki katsayısının anlamlı olup en yüksek olduğu faktörler KOEK-AD (0,654), en düşük olduğu faktörler AK-AD (0,101) faktörleridir.

Özetle, ÖYK ölçeği alt faktörleri arasındaki katsayılar 0,86-0,92 arasında değişmekte olup aralarında pozitif güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmanın hipotezlerini oluşturan ÖYK alt ölçeklerinin ÖD ölçekleri üzerindeki etkisine bakıldığında sadece SK-Pl alt ölçekleri arasında negatif ama anlamlı bir ilişki olmadığı diğer ÖYK alt ölçeklerinin ÖD alt ölçekleri üzerindeki etkisinin pozitif olduğu görülmektedir. En büyük katsayı değeri AK-PL arasında iken, en düşük katsayı değeri SK-Pl arasındadır.

Sağlık kurumlarındaki çalışanlar üzerinde uygulanan, Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ve Örgütsel Dayanıklılık arasındaki zayıf ilişki, sağlık sektörüne özgü çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir, bazı potansiyel nedenler aşağıda sunulmuştur.

- Sağlık hizmetleri sistemleri genellikle karmaşık yapılara, çeşitli paydaşlara ve katı düzenlemelere sahip, karmaşık ve çok yönlüdür. Karmaşıklık, etkili yönetişim mekanizmalarının uygulanmasında ve uyumlu hale getirilmesinde zorluklara yol açabilir ve bu da örgütsel dayanıklılıkla daha zayıf bir bağlantıya neden olabilir.

- Sağlık kuruluşları sıklıkla bütçe sınırlamaları, personel eksiklikleri ve kaynak kısıtlamalarıyla karşı karşıya kalır. Kaynakların kısıtlı olduğu bu tür ortamlarda kuruluşlar, yönetişim kapasitelerine yeterli düzeyde yatırım yapma konusunda zorluk yaşayabilir ve bu da dayanıklılıklarını arttırma yeteneklerini etkileyebilir.

- Sağlık çalışanları öncelikli olarak doğrudan hasta bakımı sağlamaya odaklanır; bu da bazen acil kaygıların uzun vadeli yönetişim hususlarına göre önceliklendirilmesine yol açabilir**.**

- Sağlık sektöründe etkili yönetişim önlemlerinin uygulanması çoğu zaman organizasyonel değişiklikler ve kültürel değişiklikler gerektirir. Sağlık profesyonelleri de dahil olmak üzere Çalışanlar tarafından dayanıklılığın arttırılmasında yönetişimin rolünün anlaşılmaması, iki faktör arasında zayıf bir korelasyona yol açabilir.

- Sağlık kuruluşları katı denilebilecek hiyerarşik yapılara sahiptir. Yönetişim yapılarının şeffaf iletişimi ve geri bildirimi kolaylaştıracak şekilde tasarlanmaması veya çalışanların bu şekilde algılaması yönetişim ve dayanıklılık arasında zayıf bir ilişkiye sebep olabilir**.**

- Değişen sağlık hizmetleri politikaları ve düzenleyici baskılar gibi dış faktörler kurumsal öncelikleri etkileyebilir. Sağlık kuruluşları, dayanıklılığı artıran

kapsamlı yönetişim sistemleri oluşturmak yerine, acil düzenleme gerekliliklerini karşılamaya daha fazla odaklanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kuruluşları, karmaşık ve dinamik bir çevre içinde faaliyet gösterdikleri için sürekli bir uyum ve hızlı tepki gerektiren bir ortamla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu dinamizm, sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumları, çeşitli faktörlerle başa çıkma ve en iyi hizmeti sunma konusunda sürekli bir çaba içinde tutmaktadır. Bu doğrultuda bu tez çalışması, dinamik ve sürekli gelişen bir iş ortamı bağlamında kriz, dayanıklılık ve yönetişim kapasitesi arasındaki karmaşık etkileşimin daha derinlemesine araştırılmasına zemin hazırlarken, belirsiz bir gelecek karşısında başarılı olmak için kuruluşların benimsemeleri gereken stratejileri ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Yönetişim sistemlerinin, dış karışıklıklar, belirsizlikler ve sürprizlere karşı dayanıklı olması, aynı zamanda sistemlerin ekosistem dinamikleriyle uyumlu olması ve çevresel değişkenlere hızla adapte olabilmesi önemlidir (Folke, vd.,2005).

İster küresel olaylardan, ister ekonomik gerilemelerden, ister iç zorluklardan kaynaklansın, kriz durumları çevik ve sağlam tepkiler gerektirir. Yönetişim, organizasyonel yapıların, politikaların ve süreçlerin düzenleyicisi olarak, bir organizasyonun çalkantılı zamanlarda nasıl ilerleyeceğinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Yönetişim uygulamalarının etkinliği özellikle krizler sırasında belirgin hale gelir. Örgütsel yönetişim kapasitesi, bir kuruluşun sürdürülebilir başarı, etkinlik ve dayanıklılık için kritik olan temel bir yetenektir. Bu çerçevede, etkili bir örgütsel yönetişim sistemi, karar verme süreçlerini iyileştirir, hesap verebilirlik sağlar, şeffaflığı artırır ve risk yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirir. Yalın ve amaca yönelik, dürüst ve adil, aynı zamanda sağlam, dayanıklı ve esnek bir sistem yaratmak zordur (Hood 1991). Ancak en büyük zorluk, değişim karşısında bu kapasiteyi güvence altına almaktır (NRC, 1999). Aynı zamanda krizler sırasında ve sonrasında yönetişim kapasitesine olan güvenin yeniden sağlanması da önemli bir zorluktur.

İkinci bölümde detaylandırılan teoriler yönetişim ve dayanıklılık çerçevelerine rehberlik ederken, yönetişim krizlere verilen tepkileri şekillendirdikçe, belirsizliğin ortasında gelişmek ve sürdürülebilir bir geleceği güvence altına almak için dayanıklılık gerekli bir yoldur. Bu unsurların nasıl kesiştiğini ve birbirini nasıl etkilediğini ortaya çıkarma amacı doğrultusunda bu çalışma, İstanbul ilinde hizmet

veren Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve özel hastanelerin örgütsel dayanıklılık ve örgütsel yönetişim kapasitesine yönelik çalışan algılarının tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu hastanelerde çalışan toplam 1143 anket uygulanmıştır.

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin ve çalışanların Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ve Örgütsel Dayanıklılık ölçek puanlarında bir fark bulunmazken, özel hastanelerin ÖYK ve ÖD düzeyi, SB ve üniversite hastanelerinden; SB hastaneleri de üniversite hastanelerinden yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde ÖYK ve ÖD alt boyutlarında da benzer sonuçlar görülmüştür. Özel hastaneler, işletme maliyetlerini karşılamak için hasta ücretlerine, sigorta ödemelerine ve diğer gelir akışlarına güvenmektedir. Bu mali bağımsızlık, modern ekipmanlara, teknolojiye ve altyapıya yatırım yapmalarına olanak tanır. Bu finansal esneklikleri sayesinde sağlık ortamındaki değişikliklere daha hızlı yanıt verebilir ve yenilikçi uygulamaları hayata geçirebilirler. Ayrıca, özel hastaneler, hasta çekmeleri gereken rekabetçi bir piyasada faaliyet göstermektedir. Bu rekabet, onları hizmet kalitesini artırmaya, personel eğitimine yatırım yapmaya ve önde kalabilmek için en son tıbbi teknolojileri benimsemeye yönlendirebilir. Bununla birlikte daha az bürokrasi ve kolaylaştırılmış karar alma süreçleri, hastaları çekmek ve elde tutmak için ağızdan ağıza olumlu haberlere ve itibara güvenmeleri, müşteri hizmetlerine vurgu yapmaları ve ülke sağlık politikalarının açık yönetişim yapılarına ve hesap verebilirlik mekanizmalarını etkili kullanmalarına olanak sağlaması bu sonuca katkıda bulunmuş olabilir. Araştırma yapılan özel hastanelerde bu sonuçlar çıkmış olmasına rağmen hepsinin bu kriterleri karşılamayabileceğini kabul etmek önemlidir. Ek olarak sağlık sisteminin genel performansı, düzenleyici ortam, kamu politikaları ve her ülke veya bölgenin kendine özgü bağlamı gibi çeşitli faktörlerden etkilenir.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu ÖYK toplam ölçek ve alt boyutlarıyla ÖD toplam ölçek ve alt boyutlarıyla arasındaki ilişkilerdir. Ölçek faktör boyutları arasındaki ilişkiler bütün olarak değerlendirildiğinde ÖYK ve ÖD ölçeklerinin SK boyutunun Pl boyutuna etkisi anlamlı bulunmazken diğer tüm boyutlarda pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe örgütsel yönetişim kapasitesinin güçlü olması, bir sağlık kuruluşunun dayanıklılığını önemli

ölçüde artırabilir. Özellikle pandemik durumlar gibi beklenmedik krizlerle karşılaşıldığında, etkili bir örgütsel yönetişim sayesinde sağlık kuruluşları hızlı ve koordineli bir şekilde tepki verebilir. Örneğin, sağlık kuruluşları, liderlikte netlik, şeffaflık ve katılımcı bir karar alma süreci sağlayarak çalışanlarıyla güçlü bir iletişim ağı oluşturabilir. Ayrıca, kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi ve kriz durumlarına önceden hazırlıklı olunması, sağlık sektöründeki örgütlerin dayanıklılığını artırır. İyi bir örgütsel yönetişim, sağlık çalışanlarının motivasyonunu yükseltir, operasyonel süreçleri optimize eder ve hızlı karar alma mekanizmalarını destekler. Böylece, sağlık sektöründeki örgütler, zorlu koşullara daha etkili bir şekilde adapte olabilir ve sürekli olarak kaliteli sağlık hizmeti sunma yeteneklerini sürdürebilir.

Kendini organize etme kapasitesi, genel olarak bir örgütün içsel düzenlemeleri, kaynakları etkili bir şekilde kullanabilme yeteneği ve esneklik düzeyini ifade eder. Bu kapasitenin güçlü olması, örgütün adaptif kapasitesini artırarak yönetişim ve dayanıklılık alanlarında olumlu etkiler yaratır. Örneğin, bir hastane yönetimi, salgın gibi kriz durumlarına karşı hazırlıklı olabilmek ve hızlı bir şekilde tepki verebilmek amacıyla etkili bir acil durum planı oluşturabilir. Bu plan, acil durum ekiplerinin belirlenmesi, iletişim stratejilerinin belirlenmesi ve kaynakların hızla yönetilmesini içerebilir. Ayrıca, düzenli olarak yapılan tatbikatlar ve personel eğitimleri ile bu planın etkinliği sürekli olarak güncellenebilir. Öte yandan, hastane içindeki operasyonel süreçlerin optimize edilmesi, randevu sistemlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve kaynakların doğru bir şekilde dağıtılması gibi önlemler de kendini organize etme kapasitesini artırabilir. Örneğin, bir hastane, teknolojik gelişmeleri takip ederek hasta kayıt sistemlerini dijitalleştirebilir ve bu sayede veri yönetimini güçlendirerek hızlı ve doğru kararlar alabilir. Ayrıca, hastaneler kriz durumlarına hazırlıklı olabilmek adına stok yönetimi ve tedarik zinciri süreçlerini gözden geçirebilirler. Örneğin, ilaç ve tıbbi malzeme stoklarının düzenli olarak kontrol edilmesi ve kriz durumları için ek stoklar oluşturulması, hastanenin adaptif kapasitesini artırarak dayanıklılığını güçlendirebilir. Sonuç olarak, hastaneler kendini organize etme kapasitelerini güçlendirdikçe, yönetişim ve dayanıklılık alanlarında daha etkin olabilirler. Bu çerçevede, planlı acil durum tepkileri, operasyonel verimlilik ve kaynak yönetimi gibi stratejik adımlar,

hastanelerin adaptif kapasitelerini olumlu yönde etkileyerek daha sağlam bir yapıya kavuşmalarına yardımcı olabilir.

Analitik kapasite, bir kuruluşun verileri etkili bir şekilde toplama, analiz etme ve bu analizlerden elde edilen bilgileri karar verme süreçlerine entegre etme yeteneğini ifade eder. Analitik kapasitenin sağlık kuruluşlarında yönetişim ve dayanıklılık açısından adaptif kapasiteye olumlu yönde etkisi, iç çevre ve dış çevre faktörleri üzerinden değerlendirilebilir. Örneğin, bir sağlık kuruluşu epidemiyolojik verileri analiz ederek, belli bir bölgede salgın riskini önceden tahmin edebilir ve bu bilgilerle gerekli önlemleri alabilir, kaynaklarını planlayabilir ve personel dağılımını optimize edebilir. Hükümet politikalarının sağlık sektörüne etkilerini takip edebilir, yeni sağlık yasalarının veya düzenlemelerin analiz edilmesi, sağlık kuruluşlarının bu değişikliklere adapte olmalarını sağlayabilir. Hasta memnuniyeti anketleri ve geri bildirimlerin analizi, sağlık kuruluşlarının hizmet kalitesini değerlendirip, adaptif stratejiler geliştirmelerine olanak tanıyabilir. Nüfusun yaşlanma eğilimine sahip olduğu bir bölgede bu duruma adapte olmak için geriye dönük verilere dayalı stratejiler geliştirebilir. İç çevrede ise personel performansının izlenmesi ve analizi, sağlık kuruluşlarının çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine yardımcı olabilir. Bu bilgiler, eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve personele uygun destek sağlama konusunda adaptif bir yaklaşımın geliştirilmesine katkı sağlar. Sağlık kuruluşları, mali verileri analiz ederek finansal yönetimlerini optimize edebilirler. Bu, iç çevredeki kaynakları etkili bir şekilde yönlendirme yeteneklerini artırır. Hasta kayıt sistemleri, randevu süreçleri ve personel dağılımı gibi iç süreçleri analiz ederek verimlilik artışına yönelik stratejiler geliştirilmesine katkı sağlar. Bu örnekler, analitik kapasitenin sağlık kuruluşlarının iç ve dış çevrelerinde adaptif kapasiteyi güçlendirebileceği birkaç alanı yansıtmaktadır. Veri odaklı kararlar, sağlık sektöründeki değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olma yeteneğini artırarak dayanıklılığı güçlendirebilir. Özel hastanelerin diğer hastanelere kıyasla analitik kapasitelerinin neden daha yüksek olduğunu anlamak için birkaç faktör göz önüne alınabilir:

- *Esnek yapı ve hızlı karar alma:* Bürokratik yapının daha az olması, özel hastanelerin değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olmalarını sağlayabilir.

- *Teknolojik altyapı ve yatırımlar:* Özel hastaneler, genellikle daha fazla finansal kaynağa sahip olabilir ve bu kaynakları teknolojik altyapıya yönlendirebilirler. Gelişmiş bilgi teknolojisi sistemleri, veri depolama ve analiz araçları, özel hastanelerin analitik kapasitelerini artırmak için önemli bir rol oynayabilir.

- *Rekabet avantajı için yatırım:* Rekabet avantajı sağlamak ve pazarda öne çıkmak adına analitik kapasitelerine yatırım yapabilirler. Veri analizi, hizmet kalitesini artırma, operasyonel süreçleri optimize etme ve hastane performansını izleme konularında özel hastanelere avantaj sağlayabilir.

- *İnovasyon ve ileri analitik uygulamalar*: Özel hastaneler, inovasyona daha fazla odaklanabilir ve ileri analitik uygulamalara yatırım yapabilirler. Bu, örneğin yapay zeka veya makine öğrenimi gibi gelişmiş analitik tekniklerin kullanılması anlamına gelebilir. Bu teknolojiler, daha karmaşık veri analizlerini mümkün kılarak özel hastanelerin daha stratejik ve öngörülü kararlar almasına olanak tanıyabilir.

- *Pazar Rekabeti ve Müşteri Memnuniyeti:* Özel hastaneler, müşteri memnuniyetini artırmak ve pazar rekabetinde öne çıkmak için analitik kapasitelerini kullanabilirler. Analizler, hastaların beklentilerini daha iyi anlama ve hizmet kalitesini sürekli olarak iyileştirme konularında yardımcı olabilir.

Bu faktörlerin bir kombinasyonu, özel hastanelerin analitik kapasitelerini genellikle diğer hastanelere kıyasla daha yüksek kılabilir. Ancak, her hastane özel ya da kamu olsun, analitik kapasitenin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi

için sürekli bir çaba ve yatırım gerekmektedir. Ayrıca her hastane kendi koşulları, kaynakları ve yönetim stratejileriyle farklılık gösterebilir. Bu nedenle, özel hastanelerin analitik kapasitesinin yüksek olması durumu, genel bir eğilim olabilir ancak kesin bir kural değildir.

Öneriler

Bu tez çalışmasının, gelecekteki araştırma çizgisini genişleteceği ve kuruluşlar için bir temel oluşturacağı düşünülmektedir. Araştırmacılar ve kuruluşlar için yapılan öneriler aşağıda belirtilmiştir:

Araştırmacılar için:

- Araştırmada temsil edilmeyen ya da ele alınmayan dayanıklılık ve yönetişim kategorileri olabilir. Araştırmacılar yönetişim ve dayanıklılığın her bir boyutuna odaklanabilir, mevcut modelde sunulandan daha zengin ve derinlikli bir şekilde ele alabilirler.

- Farklı disiplinlerde makro düzeyde ele alınan yönetişim araştırmalarını mikro örgütsel düzeyde bütünleştirici fırsatlara odaklanabilirler.

- Yönetişim kapasitesini güçlendirmeye yardımcı olan mekanizmalar ve müdahaleler hakkında daha fazla araştırma yapılabilir. Bu tez çalışması, kurumsal düzeyde yönetişim kapasitesinin analizinde ve bununla birlikte yönetişim kapasitesini güçlendiren mekanizmaları ve müdahaleleri inceleyen ilk adımdır.

- Örgütsel araştırma alanında, kriz yönetimine yönelik araçsal bir yaklaşıma (ahlaki ve normatif yükümlülüklerden ziyade verimlilik ve etkinliğe öncelik veren bir yaklaşım) ağırlıklı bir vurgu vardır. Aslında krizler sorumluluk, hakkaniyet, adalet ve güvenle ilgili birçok konuyu gündeme getirir (Bundy, Pfarrer, Short ve Coombs, 2017). Hem araçsal hem de etik boyutları kapsayan daha bütünsel bir çerçeveyi birleştirerek, krizlerin nasıl ortaya çıktığına ve yönlendirildiğine dair daha kapsamlı bir anlayış sağlayabilir. Bu yaklaşım,

yalnızca kuruluşun zorluklar karşısında dayanıklılığını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda operasyonel etkinliğin yanı sıra etik ilkelere de değer veren bir kültürün geliştirilmesine katkıda bulunur. Bunu yaparak kuruluşlar daha fazla güveni teşvik edebilir, adalet duygusunu destekleyebilir. Yönetişime katkıda bulunabilirler. Bu nedenle gelecekteki araştırmalar yönetişim stratejilerini bütünleştirici bir yaklaşımla ele alabilirler.

- Bu araştırmanın bulgularına dayanarak, farklı dayanıklılık biçimlerine sahip kuruluşlar arasında karar verme süreçleri hakkında daha fazla ayrıntı sunabilirler.

- Karar vericilerin bilgiyi nasıl analiz edip kullandıkları; kararların alınma ve yürürlüğe koyma hızı araştırılabilir.

- Araştırmalar, paydaşların olumsuz algılarının hafifletilmesinin, bir kuruluşun müdahale stratejisinin paydaşların krize yönelik sorumluluk atıflarıyla uyumlu hale getirilmesine bağlı olduğunu ileri sürmüş ve göstermiştir (Claeys ve Cauberghe, 2014; Bundy ve Pfarrer, 2015). Bir kuruluşun tepkisi, paydaşların krizin kökenleri ve nedenleri konusunda yaptıkları atıflarla uyumlu olduğunda şeffaflık, hesap verebilirlik ve tepki verme duygusu gelişir. Algılanan sorumluluk ile kuruluşun eylemleri arasındaki bu uyum, paydaşların beklentilerinin doğrulanmasına hizmet eder ve böylece algıları üzerindeki olumsuz etkiyi en aza indirir. Bu doğrultuda yönetişim kapsamında paydaşların kaygılarını anlama ve ele alma konusuna odaklanılabilir. Aynı zamanda paydaşların bakış açılarının aktif olarak dikkate alınması, iletişim ve iyileştirme stratejilerine entegre etmesi gerektiği anlamına gelir. Bunu yapan kuruluşlar, eylemlerinin daha olumlu karşılanma olasılığını artırabilir, güveni yeniden inşa edebilir ve sonuçta kilit paydaşlarla ilişkilerindeki olumsuz etkiler azaltılabilir.

Kurumlar için:

- Kurumlardan beklenen, belirsizlikleri azaltarak karşılıklı etkileşimleri kolaylaştıran istikrarlı bir yapı kurmalarıdır. Kurumlar, bu yöntemleri kullanarak hem iç dinamiklerini yönetebilir hem de dışsal faktörlere karşı daha dirençli hale gelebilirler. Bu sayede, belirsizliklerin getirdiği zorluklarla başa çıkabilir ve istikrarlı bir yapı kurarak paydaşlarına güven ve güvenilirlik sunabilirler. Bu süreç, kurumların sadece mevcut durumları yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda gelecekteki değişimlere adapte olma yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelerini sağlar.

- Yönetişim ağları, sürekli bir değişim içinde bulunur; aktörler katılır, ayrılır ve etkileşim kalıpları zaman içinde evrimleşir. Bu süreçlerin izlenmesi, yönetişim kapasitesinin anlık bir anlayışının ötesine geçerek, uzun vadeli trendleri ve değişimleri gözlemleme yeteneğini sağlar. Dolayısıyla, yönetişim kapasitesinin sadece anlık değil, aynı zamanda zaman içindeki evrimini izlemek, daha etkili stratejik planlama ve uygulama için önemli bir araç olabilir.

- Kapasite ve bunun sonucunda dayanıklılık oluşturmak için hükümet düzeyinde, kamu ve özel sektör işbirliğiyle arzu edilen yönetişim süreçleri için yönergeler belirlenebilir.

Hem kamu hem de özel sektör için bireysel ve kurum düzeyinde süreç haritaları dahil olmak üzere, kesintilerden önce, sırasında ve sonrasında kararların nasıl yapılandırıldığı, alındığı ve uygulandığı konusunda daha iyi bir anlayışa ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

Afşar Doğrusöz, L., Yazıcı, S. & Gür Omay, E. G. (2022). Organizational resilience in healthcare organizations: A research in the public and private Sector. *Afet ve Risk Dergisi*, 5 (1), 318-329.

Allen, B. L., & Morton, L. W. (2006). Generating self-organizing capacity: Leadership practices and training needs in non-profits. *Journal of Extension*, *44*(6), 12-19.

Allen, M. W., & Caillouet, R. H. (1994). Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis. *Communications Monographs*, *61*(1), 44-62.

Bazerman, M. and Watkins, M. (2004). *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming and How to Prevent Them*, Harvard Business School Press, Boston.

Barasa, E.W., Cloete, K., Gilson, L. (2017). From bouncing back, to nurturing emergence: Reframing the concept of resilience in health systems strengthening. *Health Policy and Planning*, 32(suppl 3): iii91–iii94.

Barrett, F. J., Powley, E. H., & Pearce, B. (2011). Hermeneutic philosophy and organizational theory. In *Philosophy and organization theory* (pp. 181-213). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2011)0000032009

Battisti, M., Beynon, M., Pickernell, D., & Deakins, D. (2019). Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. *Journal of Business Research, 100,* 38–50. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.006.

Beatty, P. C., & Willis, G. B. (2007). Research synthesis: The practice of cognitive interviewing. *Public opinion quarterly*, *71*(2), 287-311. https://doi.org/10.1093/poq/nfm006.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, *107*(2), 238–246. https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238

Blanchet, K., Nam, S. L., Ramalingam, B., & Pozo-Martin, F. (2017). Governance and capacity to manage resilience of health systems: towards a new conceptual framework. *International journal of health policy and management*, *6*(8), 431.

Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. *Frontiers in public health*, *6*, 149.

Boin, A. (2005). Disaster research and future crises: Broadening the research agenda. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters, 23*(3), 199–214.

Boin, A. and Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8: 185-191. https://doi.org/10.1111/1468-5973.00138.

Boin, A., & McConnell, A. (2007). Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 15*(1), 50–59. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00504.x

Borzel, T. A. (2010). "European Governance: Negotiation and Competition in the Shadow of Hierarchy",*Journal of Common Market Studies*, 48(2),191-219.

Bouckaert, G., Peters, B.G., & Verhoest, K. (2010). *The coordination of public sector organizations*. London: Palgrave.

British Standards Institute (2014). *BS 65000 Guidance for Organizational Resilience*: 2014, BSI, London.

Brown, K., & Keast, R. (2003). Citizen-Government engagement: community connection through networked arrangements. *Asian Journal of Public Administration*, 25 (1), 107–131. doi:10.1080/02598272.2003.10800411

Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of*

Production Research, *49*(18), 5581-5599. https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827

Burnett, J.J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public relations review*, *24*(4), 475-488.

Buyl, T., Boone, C., & Wade, J. B. (2019). CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in US commercial banks. *Journal of Management*, *45*(4), 1372-1400.

Cambridge Dictionary. "Cambridge Dictionary." 28.09.2023

—"Coordination", Cambridge Dictionary. 28.09.2023. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/coordination>.

—"Cooperation", Cambridge Dictionary. 28.09.2023. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/cooperation>.

Cashore, B. (2017). Legitimacy and the privatization of environmental governance: How non-state market-driven (NSMD) governance systems gain rule-making authority. In *International environmental governance* (pp. 339-361). Routledge.

Chewning, L.V., Lai, C. H., & Doerfel, M. L. (2013). Organizational resilience and using information and communication technologies to rebuild communication structures. *Management Communication Quarterly*, *27*(2), 237-263.

Cho, C., Kim, B., & Oh, S. (2022). Effects of the entrepreneurial strategic orientation of social enterprises on organizational effectiveness: Case of South Korea. *Administrative Sciences*, *12*(1), 19.

Christensen, T. and Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67: 1059-1066. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x

Christensen, T., Lægreid, P. and Rykkja, L.H. (2016). Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6): 887–97.

Churchill Jr, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, *16*(1), 64-73.

Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment, 7*(3), 309–319. https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309

Comfort, L.K. (1994). Self-organization in complex systems. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, *4*(3), 393-410.

Comfort, L.K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, *67* (S1), 189–197. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x

Comrey, A.L., Lee, H. (1992). *A First Cours in Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Coombs, T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage publications.

Cornforth, C. (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75: 11-32. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x

Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, *10*(1), 7.

Crandall, W. R., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2009). *Crisis management: Leading in the new strategy landscape*. Sage Publications.

Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Holt, Rinehart and Winston, 6277 Sea Harbor Drive, Orlando, FL 32887.

Creswell J.W., Plano Clark V.L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research (3rd ed*.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Curnin, S., & Owen, C. (2013). Obtaining information in emergency management: A case study from an Australian emergency operations centre. *International Journal of Human Factors and Ergonomics*, 2(2–3), 131– 158.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları,* Pegem Akademi, Ankara

Dang, T. K. P., Visseren-Hamakers, I. J., & Arts, B. (2016). A framework for assessing governance capacity: An illustration from Vietnam's forestry reforms. *Environment and Planning C: Government and Policy*, *34*(6), 1154-1174.

Darkow, P. M. (2019). Beyond "bouncing back": Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *27*(2), 145-156.

DeVellis R.F. (2022). *Scale development: Theory and applications.* Çeviri editörü: Tarık Totan 3. Basımdan çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Dimitrov, D.M. (2012). S*tatistical Methods for Validation of Assessment Scale Data in Counseling and Related Fields.* Alexandria, VA: American Counseling Association.

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications, Inc., New York. http://dx.doi.org/10.4135/9781452229249

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 514-539.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research* 13:215–246.

Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic—the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233–255. https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107

Elsubbaugh, S., Fildes, R., & Rose, M. B. (2004). Preparation for crisis management: A proposed model and empirical evidence. *Journal of contingencies and crisis management*, *12*(3), 112-127

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, *22*(1), 1-29.

Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22, 135-147. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0

Fiksel, J. (2015). *Resilient by Design*, Island Press, Washington, DC

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, American Management Association, New York, NY.

Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annu. Rev. Environ. Resour.*, *30*, 441-473.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stokcholder approach*. Pitman.

Friedman, U. (2020, November 15). The pandemic is revealing a new form of national power. *The Atlantic*. https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/11/pandemic-revealing-new-form-national-power/616944/. Erişim tarihi:18.08.2023.

Fukuyama F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347–368.

Furr, R. M. (2011). *Scale Construction and Psychometrics for Social and Personality Psychology.* New Delhi, IN: Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781446287866

Gallopín, G.C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global environmental change*, *16*(3), 293-303.

Gilardi, F. (2001, September). Principal-agent models go to Europe: Independent regulatory agencies as ultimate step of delegation. In *ECPR General Conference, Canterbury (UK)* (pp. 6-8).

Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995). *How to manage a crisis before-or whenever-it hits*. Public Relations Quarterly, 40(1), 25.

Gupta, J., Termeer, C., Klostermann J., Meijerink, S., van Den Brink, M., Jong, P., Nooteboom, S., Bergsma, E. (2010). The adaptive capacity wheel: A method to assess the inherent characteristics of institutions to enable the adaptive capacity of society. *Environmental Science & Policy*, 13(6), 459–471.

Gray B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Graham, J. &and Fortier, E.(2006). Building Governance Capacity: The Case of Potable Water in First Nations Communities. *Aboriginal Policy Research Consortium International (APRCi)*. 125. https://ir.lib.uwo.ca/aprci/12.

Gregory, A. (2005). Communication dimensions of the UK foot and mouth disease crisis, 2001. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, *5*(3-4), 312-328.

Haldane, V., De Foo, C., Abdalla, S. M., Jung, A. S., Tan, M., Wu, S., ... & Legido-Quigley, H. (2021). Health systems resilience in managing the COVID-19 pandemic: lessons from 28 countries. *Nature Medicine*, *27*(6), 964-980.

Healey P. (1998). Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning. *Environment and Planning A*, 30(9), 1531–1546.

Heath, R. L. & Palenchar, M. J. (2009). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. 2nd edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Hendriks C. M., Grin J. (2007). Contextualizing reflexive governance: The politics of Dutch transitions to sustainability. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9, 333-350.

Helsloot, I. (2008). Coordination is a prerequisite for good collaboration, isn't it?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16: 173-176. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2008.00554.x.

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development,* 31(5–6), 476–495. https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594

Hermann, C.F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly,* 8: 61–82.

Hinkin, T.R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management, 21*(5), 967–988. https://doi.org/10.1177/014920639502100509

Hirst, P. (2000). "Democracy and Governance", in PIERRE, J. (ed.) *Debating Governance: Authority, Steering and Democracy*, New York: Oxford University Press.

Hiltz, S. R., Diaz, P., & Mark, G. (2011). Introduction: Social media and collaborative systems for crisis management. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI), 18*(4), 1-6.

Hodges, R., Wright, M., & Keasey, K. (1996). Corporate governance in the public services: Concepts and issues. *Public Money & Management, 16*(2), 7-13.

Horne, J. F., Orr, J, E. (1998). Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations, Employment Relations *Today*, s.29-39.

Huxham C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management,* 2, 337-357.

Imperial M. T. (2005). Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, 37(3), 281–320.

Innes J. E., Booher D. E. (2003). *The impact of collaborative planning on governance capacity* (Working Paper No. 2003-03). Institute of Urban and Regional Development.

Irwing, P., & Hughes, D. J. (2018). Test Development. In P. Irwing, T. Booth, & D. J. Hughes (Eds.), The Wiley Handbook of Psychometric Testing: A Multidisciplinary Reference on Survey, Scale and Test Development, V.I (pp. 4-47). Hoboken, NJ: Wiley.

Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33 (2): 147-157

Jessop, B. (1998). The Rise of Governance and The Risks Of Failure: The Case of Economic Development, *International Social Science Journal*, 50(155), 29-45.

Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research, 44*(2), 225–243. https://doi.org/10.1177/0093650215613137

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review, 23*(3), 531–546. https://doi.org/10.2307/259293.

Joaquin, M.E., Greitens, T.J. (2021). *The Concept of Capacity. In: American Administrative Capacity.* Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80564-7_3

Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, *38*(3), 377-396.

Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review,* 43(3), 509–529. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0004.

Khalil, M., Mataria, A., & Ravaghi, H. (2022). Building resilient hospitals in the Eastern Mediterranean Region: lessons from the COVID-19 pandemic. *BMJ Global Health. 7:e008754. 10.1136/bmjgh-2022-008754*

Khalil, M., Ravaghi, H., Samhouri, D., Abo, J., Ali, A., Sakr, H., & Camacho, A. (2022). What is "hospital resilience"? A scoping review on conceptualization, operationalization, and evaluation. *Frontiers in public health,* 10:1009400. 10.3389/fpubh.2022.1009400.

Kapucu, N., Arslan, T., & Demiroz, F. (2010). Collaborative emergency management and national emergency management network. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, *19*(4), 452–468. doi:10.1108/09653561011070376

Kapuscinski, A. N., & Masters, K. S. (2010). The current status of measures of spirituality: A critical review of scale development. *Psychology of Religion and Spirituality*, *2*(4), 191.

Karkatsoulis P. (2010). The crisis effect on performance based budgeting. *Public Administration Quarterly*, 34, 449-478.

Kim, H., & Marcouiller, D. W. (2016). Natural disaster response, community resilience, and economic capacity: A case study of coastal Florida. *Society & Natural Resources*, *29*(8), 981-997.

Kim, Y. (2002). *Understanding crisis management: Public relationship and crisis communication*. Seoul, Korea: Book and Road.

Klein, R. J., Nicholls, R. J., & Thomalla, F. (2003). Resilience to natural hazards: How useful is this concept?. *Global environmental change part B: environmental hazards*, *5*(1), 35-45.

Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: New Government Society Interactions,* London: Sage Publications.

Kooiman J. (1999). Socio-political governance: Overview, reflections design. *Public Management*, 1(1), 67-92.

Koop, C.,& Lodge, M. (2014). Exploring the co-ordination of economic regulation. *Journal of European Public Policy*, 21(9), 1311–1329.

Koop S. H. A., Koetsier L., Doornhof A., Reinstra O., Van Leeuwen C. J., Brouwer S., Dieperink C., Driessen P. P. J. (2017). Assessing the governance capacity of cities to address challenges of water, waste, and climate change. *Water Resources Management*, 31, 3427–3443.

Koppenjan J., Klijn E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks: A network approach to problem solving and decision making*. London, England: Routledge.

Laufer, D., & Coombs, W. T. (2006). How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues. *Business Horizons*, *49*(5), 379–385. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.01.002

Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs.* Paris: McGraw-Hill.

Lagadec, P. (2007). *Crisis Management in the Twenty-First Century*: "Unthinkable" Events in "Inconceivable" Contexts. In: Handbook of Disaster Research. Handbooks of Sociology and Social Research. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-0-387-32353-4_30.

Lampel, J., Shamsie, J., & Shapira, Z. (2009). Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organization science*, *20*(5), 835-845.

Lawshe C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x

Le Galès, P. (2002). *European Cities, Social Conflicts and Governance*. New York: Oxford University Press.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of management*, *31*(5), 738-757.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, *21*(3), 243-255.

Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

Levi-Faur D. (2012). From 'big government' to 'big governance'. In Levi-Faur D. (Ed.), *Oxford handbook of governance* (pp. 3–18). Oxford University Press.

Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications. *Strategic management journal*, *15*(S2), 167-178.

Linnenluecke, M. K., Griffiths, A. and Winn, M. (2012). Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts, *Business Strategy and the Environment,* 21, 17-32.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 4-30.

Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., Zhang, S., & Wang, J. (2021). Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: an exploratory study based on multiple cases. *Sustainability*, *13*(23), 13492.

Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public relations review*, *47*(1), 1-11.

Lodge, M. and Wegrich, K. (2014) . *The Problem-Solving Capacity of the Modern State.* Oxford, UK: Oxford University Press.

MacCallum, R.C., Widaman, K.F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods, 4*(1), 84–99. https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84

Madsen, P. M. (2009). These Lives Will Not Be Lost in Vain: Organizational Learning from Disaster in U.S. Coal Mining. *Organization Science*, 20(5):861-875.

Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of management journal*, *53*(3), 451-476.

Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organi-zations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, *8*(1), 57-125.

Manyena, S. B. (2006). The concept of resilience revisited. *Disasters*, *30*(4), 434-450.

Martin, E., Nolte, I. and Vitolo, E. (2016). The Four Cs of disaster partnering: communication, cooperation, coordination and collaboration. *Disasters*, 40:621-643. https://doi.org/10.1111/disa.12173

McNamara, M. (2012). Starting to untangle the Web of cooperation, coordination, and collaboration: A framework for public managers. *International Journal of Public Administration*, *35*(6), 389–401. doi:10.1080/01900692.2012.655527.

Menteş, A. (2009). Kurumsal *Yönetişim ve Türkiye Analizi*, İstanbul: Derin Yayınları.

Merriam Webster. “Merriam Webster”. 28.09.2023

— "Collaboration", “Merriam Webster”. 28.09.2023
<https://www.merriam webster.com/dictionary/collaboration>

— “Coordination”, “Merriam Webster”. 28.09.2023
<http://www.merriamwebster.com/dictionary/coordination>

Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, *27*(4), 515–537. https://doi.org/10.2307/2392528.

Mitroff, I.I. (1988). Crisis Management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2) 15-20.

Mohrman, S. A., & Cohen, S.G. (1995). When people get out of the box: New relationships, new systems. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 365–410). Jossey-Bass/Wiley.

Montuori, A. (2011). Systems Approach, Editor(s): Mark A. Runco, Steven R. Pritzker, Encyclopedia of Creativity (Second Edition), *Academic Press,* Pages 414-421, ISBN 9780123750389, https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375038-9.00212-0. (https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780123750389002120).

Morgan P. (2006). *The concept of capacity*. European Centre for Development Policy Management.

Munro, B.H. (2005). *Statistical Methods For Health Care Research.* Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, p.351-76.

Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public relations review, 22*(2), 95-113.

Murray, J. Y., Gerald, Y.G., and Masaaki, K. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39: 252–69.

Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. sage publications.

Nugus, P., Denis, J.-L. and Chênevert, D. (2019). Governance and coordination in health care: organic processes and structural capacity. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 33 No. 7/8, pp. 757-763. https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2019-0284.

Nunnally J.C. (1978). *Pyschometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). The OECD principles of corporate governance. *Contaduría y Administración*, (216).

Olsson, L., Jerneck, A., Thoren, H., Persson, J., O'Byrne, D. (2015). Why resilience is unappealing to social science: Theoretical and empirical investigations of the scientific use of resilience. *Science Advances*, 1(4): e1400217.

Ostrom, E. (2000). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 137–158.

Owen, C., Brooks, B., Bearman, C., & Curnin, S. (2016). Values and complexities in assessing strategic-level emergency management effectiveness. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24 (3), 181–190.

Pahl-Wostl C. (2009). A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change*, 19(3), 354–365.

Parsons W. (2004). Not just steering but weaving: Relevant knowledge and the craft of building policy capacity and coherence. *Australian Journal of Public Administration*, 63(1), 43–57.

Pasquali, L. (2009). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Artmed Editora.

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, *42*(1), 239-273.

Pearson, R.,& Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, *23*, 59–76.

Perrow, C. (1994). The limits of safety: The enhancement of a theory of accidents. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 2*(4), 212–220. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1994.tb00046.x.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Pierre, J. (2000). "Introduction: Understanding Governance", in Pierre, J. (ed.) *Debating Governance: Authority, Steering and Democracy*, New York: Oxford University Press.

Pierre, J. and Peters, B.G. (2000). *Governance, politics and the state*. MacMillan Press.

Psailla, G., and Wagner, R. (2007). E-Commerce and Web Technologies: 8th International Conference, EC-Web 2007, Regensburg, Germany, September 3-7, Proceedings, Vol. 4655.

Prajogo, D.I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International journal of production Economics*, *171*, 241-249.

Quarantelli, E. L., & Perry, R. W. (2005). A social science research agenda for the disasters of the 21st century: Theoretical, methodological and empirical issues and their professional implementation. *What is a Disaster, 325*, 396.

Ravaghi, H., Khalil, M., Al-Badri, J., Naidoo, A. V., Ardalan, A., & Khankeh, H. (2023). Role of hospitals in recovery from COVID-19: Reflections from hospital managers and frontliners in the Eastern Mediterranean Region on strengthening hospital resilience. *Frontiers in public health*, *10*, 1073809.

Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *The Public Relations Journal,* 2(2), 1–21.

Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99. https://doi.org/10.1080/10627260802153421

Reilly, A. H. (1993). Preparing for the worst: The process of effective crisis management. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly,* 7(2): 115-144.

Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing Without Government, *Political Studies*, 44(4), 652- 667.

Richtnér, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&d Management*, *44*(2), 137-151.

Rogalski, J. (2004). *La gestion des crises*. In P. Falzon (Ed.), Ergonomie (pp. 531-544). Paris: Presses Universitaires de France.

Rogers, E.M. (2003) *Diffusion of innovations.* 5. New York: Free Press.

Roiseland, A. (2011). Understanding Local Governance: Institutional Forms of Collaboration. *Public Administration* 89 (3): 879–893.

Rosenthal, U., Kouzmin, A. (1997). Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 7(2): 277-304

Rosenthal, U., Charles, M. T., Hart, P. T., Kouzmin, A., & Jarman, A. (1989). From case studies to theory and recommendations: A concluding analysis. In U. Rosenthal, M. T. Charles, & P. T. Hart (Eds.), *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism* (pp. 436–472). Charles C Thomas, Publisher.

Roux-Dufort, C., & Lalonde, C. (2013). Exploring the theoretical foundations of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 21*(1), 1–3. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12014.

Samuel, P., Griffin, M. T. Q., White, M., & Fitzpatrick, J. J. (2015). Crisis leadership efficacy of nurse practitioners. *The Journal for Nurse Practitioners, 11*(9), 862-868.

Saruhan, Ş., & Özdemirci, A. (2020). *Bilim, felsefe ve metodoloji.* İstanbul: Beta yayıncılık.

Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review, 14*(2), 179–199. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.002

Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research,* 34(3), 232-244.

Shepherd, D.A., Williams, T.A. (2023). Different response paths to organizational resilience. *Small Bus Econ* 61, 23–58. https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, *46*(6), 703–714. https://doi.org/10.2307/30040662

Singh, K., Junnarkar, M., & Kaur, J. (2016). *Measures of Positive Psychology: Development and Validation.* Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-81-322-3631-3

Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Challenger: Fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of management studies*, *25*(4), 319-340.

Stern, E. (1997). Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 5 (2): 69 – 86.

Stoker, G. (1998). Governance as Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50 (155), 17-28.

Stoker, G. (2019). Embracing complexity: A framework for exploring governance resources. *Journal of Chinese Governance*, 4(2), 91–107.

Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, *45*(2), 395-422.

Streiner, D., Norman, G. R., & Cairney, J. (2016). Health measurement scales: a practical guide to their development and use. *Aust NZJ Public Health*.

Sutcliffe, K.M. and Vogus, T.J. (2003). Organizing for resilience, in Cameron, K., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), Positive Organizational Scholarship, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, pp. 94-110.

Sveinbjornsdottir, S., Thorsteinsson, E.B. (2008). Adolescent coping scales: a critical psychometric review. *Scandinavian Journal of Psychology*. 49(6):533–548.

Takeda, M., Jones, R. & Helms, M.M. (2017). Promoting sense-making in volatile environments: Developing resilience in disaster management. *Journal of Human Behavior in the So-cial Environment, 27*(8), 791-805.

Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable.* USA: Random House.

Termeer C., Dewulf A., Van Lieshout M. (2010) Disentangling scale approaches in governance research: Comparing monocentric, multilevel, and adaptive governance. *Ecology and Society*, 15(4), 28.

Termeer, C. J. A. M., Dewulf, A., Breeman, G., & Stiller, S. J. (2015). Governance Capabilities for Dealing Wisely With Wicked Problems. *Administration & Society*, *47*(6), 680–710. https://doi.org/10.1177/0095399712469195

Thomas, S., Sagan, A., Larkin, J., Cylus, J., Figueras, J. and Karanikolos, M. (2020). Strengthening health systems resilience: Key concepts and strategies. European Observatory on Health Systems and Policies, Copenhagen (Denmark); PMID: 32716618.

Topper, B., & Lagadec, P. (2013). Fractal crises–a new path for crisis theory and management. *Journal of contingencies and crisis management*, *21*(1), 4-16.

Tosi, H., & Slocum, J. (1984). Contingency Theory: Some Suggested Directions. *Journal of Management*, 10, 9-26. https://doi.org/10.1177%2F014920638401000103.

TDK Sözlük. "TDK Sözlüğü". 28.09.2023

<https://sozluk.gov.tr/>

Ulmer, R. R., Sellnow T. L., Seeger M. W. (2011). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

UNDP (United Nations Development Programme). (2015). Human Development Report 2015: Work for Human Development. New York.

U.S. Government Accountability Office (GAO). (2012, July). Food safety: FDA's food advisory and recall process needs strengthening. [PDF file] https://www.gao.gov/assets/gao-12-589.pdf. Erişim Tarihi: 31.08.2023.

Van Popering-Verkerk, J., Molenveld, A., Duijn, M., van Leeuwen, C., & van Buuren, A. (2022). A Framework for Governance Capacity: A Broad Perspective on Steering Efforts in Society. *Administration & Society*, *54*(9), 1767-1794.

Visser, W. (2020). Measuring future resilience: A multilevel index. *Corporate Governance The International Journal of Business in Society*, *21*(2), 252–267. https://doi.org/10.1108/CG-01-2020-0044

Vogus, T.J. and Sutcliffe, K.M. (2008). *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*, IEEE Int. Conf. on Systems, Man and Cybernetics, Montreal.

Wakeman, T., and J. Miller (2013). *Lessons Learned from Hurricane Sandy for Port Resilience*. Technical Report Series, University Transportation Research Center, Region II, City University of New York. www.utrc2.org/publications/hurricane-sandy-port-resilience.

Waltz, C. F., Strcikland, O. L., Lenz, E,R. (2010). *Measurement in Nursing and Health Research*. New York: Springer Publishing Company, p.176-8.

Weber, E. P., Lovrich N. P., Gaffney M. J. (2007). Assessing collaborative capacity in a multidimensional world. *Administration & Society*, 39(2), 194–220.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, *25*(4), 305-317.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, *16*(4), 409–421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133.

Weick, K. E., and K. M. Sutcliffe (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weick, K.E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47 (3): 537–550.

Welch, M., & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach corporate. *Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.

Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for Safety*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.

Williamson O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.

Williams, E. (2015). Social Resiliency and Superstorm Sandy: Lessons from New York City Community Organizations. Association for Neighborhood and Housing Development, Inc., New York,. www.anhd.org/wp-content/uploads/2011/07/Social-Resiliency-and-Superstorm-Sandy-11-14.pdf.

Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. Academy of Management Journal, 59 (6), 2069–2102. https://doi.org/10.5465/amj.2015.0682.

Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2018). To the rescue!? Brokering a rapid, scaled and customized compassionate response to suffering after disaster. *Journal of Management Studies, 55*, 910–942.

Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2021). Bounding and binding: Trajectories of community-organization emergence following a major disruption. *Organization Science*. https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1409.

Willis, G.B. (2005).*Cognitive Interviewing: A Tool for Improving Questionnaire Design*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Windle, G. (2011). What Is Resilience? A Review and Concept Analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21, 152-169. http://dx.doi.org/10.1017/S0959259810000420.

World Health Organization (2022). Strengthening hospital resilience in the Eastern Mediterranean Region: A policy paper on facility-level preparedness. P.12.

World Health Organization (2022). Building resilient health systems to advance universal health coverage and ensure health security in the Eastern Mediterranean Region (No. EM/RC69/4). World Health Organization. Regional Office for the Eastern Mediterranean. p. 28. Regional Committee for the Eastern Mediterranean Sixty-ninth Session. Report No.: EM/RC69/4. Available online at: https://applications.emro.who.int/docs/Build-resilient-health-systems-UHC-EMR-eng.pdf?ua=1 (Erişim tarihi: 31.08.2023).

Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The counseling psychologist*, *34*(6), 806-838.

Wu X., Ramesh M., Howlett M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 34(3-4), 165–171.

Yang, C.; Meng, X. (2023). A Fuzzy-Set Configurational Examination of Governance Capability under Certainty and Uncertainty Conditions: Evidence from the Chinese Provincial Cases of Early COVID-19 Containing Practice. *Sustainability*, 15*(3)*, 2828. https://doi.org/10.3390/su15032828.

Yue, C.A., Men, L.R., & Ferguson, M.A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012.

Yue, C. A., & Walden, J. (2023). Guiding employees through the COVID-19 pandemic: An exploration of the impact of transparent communication and change appraisals. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31, 198–211. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12430.

Zahra, S.A., George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27: 185-203.*

EKLER

EK 1: UZMAN GÖRÜŞÜ FORMU

Sayın Hocam,

Örgütlerin Yönetişim kapasitesini ölçmek için standart bir araç sağlamak amacıyla *"Örgütsel Yönetişim Kapasitesi"* adlı bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Ölçek maddelerinin anlaşılırlığının değerlendirilmek üzere içerik/kapsam geçerliğinin değerlendirilmesi amacıyla Kapsam Geçerlik Oranı (KGO) kullanılacaktır. Buna göre her maddenin;

1= Uygun değil;

2= Uygun, ancak değişiklik gerekiyor;

3= Uygun; şeklinde puanlanması gerekmektedir.

Ölçek ifadelerini değerlendirmeniz ve değiştirilmesini önereceğiniz maddelerde ilgili alana önerilerinizi belirtmeniz çalışma sonucunda elde edilecek sonuçlar açısından oldukça önemlidir. Zaman ayırdığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Leyla AFŞAR DOĞRUSÖZ
İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü
Yönetim ve Strateji Doktora Programı

Ölçek adı Örgütsel Yönetişim Kapasitesi *Organizational governance capacity*	Uygun değil	Uygun, ancak değişiklik gerekiyor	Uygun
Öneriniz:			

Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Potansiyel Alt boyutları *Müzakereci Kapasite/ Kurumsal Kapasite/ Strateji Kapasitesi/ Sorumluluk Kapasitesi* *Analitik Kapasite/ Eylem Kapasitesi/ İdari Kapasite* *Koordinasyon Kapasitesi/ İşbirliği kapasitesi/ İlişki Kapasitesi* *Düzenleyici Kapasite/ Gerçekleştirme Kapasitesi*	Uygun değil	Uygun, ancak değişiklik gerekiyor	Uygun
Öneriniz:			
Cevap Seçenekleri *Kesinlikle Katılıyorum* *Kısmen Katılıyorum* *Ne katılıyorum ne katılmıyorum* *Kısmen Katılmıyorum* *Kesinlikle Katılmıyorum*	Uygun değil	Uygun, ancak değişiklik gerekiyor	Uygun
Öneriniz:			

	İfadeler	Uygun değil	Uygun, ancak değişiklik gerekiyor	Uygun	Önerileriniz
1	Bu kurum, kriz yönetiminin önemli olduğunu düşünür ve yönetim faaliyetlerinin bir parçası olarak yürütür.				
2	Bu kurum, kamu kurumları ve yasal/düzenleyici otoriterleri ile uzlaşmak için politika, yapı ve ilişkiler geliştirir.				
3	Bu kurum, kriz durumunda dış iletişimi olduğu kadar iç iletişimi de önemser.				
4	Bu kurumun farklı birimleri ile yönetim arasında düzenli, sürekli ve sağlıklı bilgi akışı vardır.				
5	Bu kurum, kriz durumunda iletişim kanalını birleştirir.				
6	Bu kurum, ortak amaçlar doğrultusunda kurumun farklı birimleri ile güçlerini birleştirir.				
7	Bu kurum, farklı konularda farklı kurumlarla işbirliğine girmekte iyidir				
8	Bu kurum, benzer veya farklı kurumlarla yaptığı işbirliklerinden kazanımlarını günlük pratiğe aktarır.				

9	Bu kurum, ortak amaçlar doğrultusunda kuruluş dışı farklı birimler ile güçlerini birleştirmekte iyidir.				
10	Bu kurumda çalışanlar krizle birlikte başa çıkmak için işbilikçi zihne sahiptir.				
11	Bu kurum, eylemleri/faaliyetleri konusunda hedef kitleyi sürekli bilgilendirir.				
12	Bu kurum, geleceğe yönelik stratejilerini belirlerken işbirliği, düzen, ilişki alanında koordinasyon kapasitesini artırmayı gözetir.				
13	Bu kurum, farklı birimlerden gelen bilgileri ve krizleri yorumlayarak sinerjiyi cesaretlendirir, kurum düzeyinde yönetir.				
14	Bu kurumda yönetim, farklı birimlerden gelen bilgileri yorumlayarak somut iyileştirme adımları atar.				
15	Bu kurumda, verilerin bilgiye dönüştürülmesi konusunda çalışan ekip(ler) vardır.				
16	Bu kurum, benzer kurumların yaşadığı deneyimleri kendi pratiğine aktarır.				
17	Bu kurum, geçmişte aldığı dersleri/ edindiği deneyimleri, bugünün koşullarında kullanır, geleceğe taşınmasını sağlar.				
18	Bu kurum, ne tür krizler yaşayabileceğini, kurumun nasıl etkilenebileceğini çok iyi bilir ve ona hazırlanır.				
19	Bu kurum, yönetilebilir ve yönetilemez krizleri ayırt edebilir.				
20	Bu kurumun, rutin işleri başarıyla yürütebilecek iç kaynakları mevcuttur.				
21	Bu kurum, çevresel değişimleri bilgiye dönüştürerek güçlü yönlerini arttırmak/zayıf yönlerini azaltmak için kullanır.				
22	Bu kurumun, verileri bilgiye dönüştürme hızı ve kapasitesi, olası riskleri/tehditleri öngörme, önlem alma ve hızlı hareket etmesini kolaylaştırır.				
23	Bu kurumun verileri bilgiye dönüştürme hızı ve kapasitesi, olası fırsatları fark ederek hızlı uyum sağlamasını kolaylaştırır.				
24	Bu kurum, kriz/sorun ortaya çıkmadan farklı kaynaklardan gelebilecek kriz sinyallerini algılayabilmektedir.				
25	Bu kurum sorunları yeterli konuşmalar ve ortak çabalarla çözmektedir.				
26	Bu kurum, risk analizini düzenli olarak ve gerektiğinde hemen yapar, bunu yaparken iç ve dış riskleri/tehditleri değerlendirir, önleme amaçlı kullanır.				

27	Bu kurumda, işletilen kontrol, gözetim, denetim mekanizmaları sürekli geliştirilir, doygunluk seviyesine gelmesine izin verilmez.				
28	Bu kurum, iş ortamındaki değişikliklere hızla tepki verir.				
29	Bu kurumun, zor zamanların üstesinden gelmenin yanı sıra büyüme ve gelişme fırsatları için bir bütçesi vardır.				
30	Bu kurum, değişiklik durumu acil hale gelmeden önce değişikliği ve belirsizliği belirleme ve bunlara uyum sağlama yeteneğine sahiptir.				
31	Bu kurum, süreçlerini misyonu ve vizyonu doğrultusunda yönetir.				
32	Bu kurumda organizasyon yapısı belirlenmiştir.				
33	Bu kurum, acil durumlarda kaynak sağlamak için diğer kuruluşlarla anlaşmalar yapar.				
34	Bu kurumda bir sorun meydana geldiğinde, işi sonuçlandırmak için iç kaynaklara daha kısa sürede daha kolay erişilebilir hale gelir, bürokrasi azalır.				
35	Bu kurumda çalışanlar kriz durumlarında hangi evrede dahil olacağını ve rollerini açıkça bilir.				
36	Bu kurumda her pozisyon için onaylı görev, yetki ve sorumluluk tanımları vardır, yetkinlik ve yeterlilikler belirlenmiştir.				
37	Bu kurum, kriz yönetimi kılavuzunu ve acil durum planlarını düzenli olarak günceller ve gözden geçirir.				
38	Acil durum/kriz planlarının etkili olması için sürekli olarak dener ve test eder (tatbikat yapar).				
39	Bu kurumda, çalışanlar farklı departmanlarda/ farklı rollerde çalışarak tecrübe kazanmak üzere kendilerini zorlamaları ve geliştirmeleri için sürekli olarak teşvik edilir.				
40	Bu kurumda belirli süreçler için, belirli kişiler tarafından gerçekleştirilen gözetim mekanizmaları bulunur.				
41	Bu kurum, işletilen denetim mekanizmalarının sonuçlarını süreçlerin iyileştirilmesinde kullanır.				
42	Bu kurumun, her düzeyde periyodik, çerçevesi ve tarafları belirlenmiş denetim mekanizmaları vardır.				
43	Bu kurumda, tanımlı süreçlere ilişkin yazılı düzenlemeler vardır.				
44	Bu kurum, süreçlerin sürekliliğini sağlamak üzere kaynaklarının (insan, ekipman, teknoloji, bilgi) ihtiyaç duyulduğu zaman ve yerde etkili bir şekilde yerleştirilmesi ve tahsis edilmesi için gerekli planlamayı yapar.				

45	Bu kurumda, ağ yedekleme sistemi vardır.				
46	Bu kurumda kararlar, kıdeminden bağımsız olarak konu hakkında en yetkin kişi tarafından verilir.				
47	Bu kurumda, krizle iyi başa çıkabilen bir kurum kültürü vardır.				
48	Bu kurumda, kriz bilgileri, kriz yönetim ekibine veya üst yönetime anında bildirilir.				
49	Bu kurumda çalışanlar, kriz durumlarında yönetimin çok az istişare ile bazı kararlar alması gerekebileceğini kabul eder.				
50	Kriz durumunda kararlar, çeşitli birim çalışanlarının katılımıyla alınır.				
51	Bu kurumda, bir sorun meydana geldiğinde, çalışanlar karar verici düzeyde bir yetkiliye en kısa zamanda ulaşabilirler.				
52	Bu kurum, aksaklıkları nasıl yöneteceğini tedarikçilerimizle aktif olarak planlar.				
53	Bu kurumda çalışanların, kriz durumunda kimin (hangi birimin), kime (hangi birime) neyi, ne zaman raporlayacağı bellidir, yazılı olarak belirlenmiştir.				
54	Bu kurumda, kararlar, müzakereler şeffaf, adil ve tarafsız bir şekilde çalışır/alınır.				
55	Bu kurumda, işletilen kontrol, gözetim, denetim mekanizmalarının çıktılarını/sonuçlarını bütüncül olarak ele alınır, birbiri ile ilişkili süreçlerde, ilişkilerin geliştirilmesinde bu sonuçlardan yararlanılır.				
56	Bu kurum, paydaşları, çevresi ve topluluğu ile kalıcı ilişkiler kurar, her grubun görüşünü düzenli olarak araştırır.				
57	Bu kurumda, üst yönetim artan değişim ve kesintiler sırasında iyi karar vermekte yeteneklidir.				
58	Bu kurum, kriz yönetimi için itibar ve güvenilirlik oluşturmaya çalışır.				
59	Bu kurum, düzenli olarak çalışanlarına kriz yönetimi eğitimi verir.				
60	Bu kurumun, ortak eylemde bulunmak için farklı kurumlarla iletişimi/ağı vardır				
61	Bu kurum, değişiklik/acil durum/kriz durumlarında faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşılabilecek zorlukları bilir.				
62	Bu kurumda çalışanlar/ birimler ortak hedefleri gerçekleştirmek için işbirliği yaparlar.				

EK 2: MADDE KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Mad.No	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
M1	1																							
M2	.435**	1																						
M3	.553**	.715**	1																					
M4	.524**	.721**	.830**	1																				
M5	.470**	.710**	.790**	.813**	1																			
M6	.463**	.731**	.748**	.759**	.808**	1																		
M7	.419**	.764**	.707**	.712**	.689**	.709**	1																	
M8	.452**	.756**	.771**	.794**	.804**	.819**	.757**	1																
M9	.459**	.714**	.755**	.778**	.762**	.801**	.735**	.833**	1															
M10	.432**	.779**	.737**	.741**	.726**	.734**	.810**	.782**	.753**	1														
M11	.439**	.788**	.737**	.750**	.735**	.747**	.806**	.784**	.768**	.895**	1													
M12	.438**	.780**	.737**	.714**	.718**	.738**	.793**	.785**	.769**	.851**	.858**	1												
M13	.434**	.796**	.721**	.759**	.714**	.737**	.795**	.787**	.754**	.855**	.854**	.859**	1											
M14	.446**	.775**	.729**	.729**	.728**	.750**	.782**	.783**	.766**	.844**	.835**	.822**	.850**	1										
M15	.414**	.720**	.682**	.698**	.670**	.695**	.785**	.722**	.735**	.831**	.802**	.788**	.816**	.838**	1									
M16	.470**	.791**	.711**	.726**	.702**	.709**	.818**	.746**	.732**	.796**	.807**	.783**	.790**	.781**	.776**	1								
M17	.442**	.786**	.723**	.747**	.732**	.745**	.786**	.786**	.769**	.838**	.838**	.817**	.838**	.842**	.836**	.806**	1							
M18	.433**	.754**	.704**	.746**	.706**	.701**	.786**	.744**	.737**	.794**	.787**	.772**	.812**	.810**	.809**	.795**	.803**	1						
M19	.458**	.784**	.783**	.774**	.779**	.761**	.766**	.816**	.789**	.812**	.820**	.814**	.798**	.810**	.748**	.782**	.806**	.755**	1					
M20	.432**	.796**	.728**	.747**	.717**	.707**	.783**	.757**	.706**	.800**	.786**	.765**	.792**	.786**	.781**	.792**	.800**	.837**	.762**	1				
M21	.439**	.742**	.727**	.748**	.759**	.768**	.752**	.791**	.754**	.782**	.783**	.790**	.781**	.780**	.740**	.745**	.806**	.740**	.857**	.738**	1			
M22	.458**	.730**	.783**	.804**	.841**	.789**	.714**	.820**	.788**	.751**	.769**	.754**	.772**	.749**	.724**	.733**	.791**	.748**	.799**	.746**	.780**	1		
M23	.429**	.739**	.746**	.764**	.739**	.757**	.768**	.793**	.798**	.822**	.819**	.807**	.820**	.791**	.780**	.776**	.822**	.775**	.825**	.765**	.849**	.774**	1	
M24	.401**	.743**	.714**	.734**	.739**	.739**	.748**	.766**	.740**	.783**	.805**	.780**	.782**	.791**	.752**	.745**	.772**	.732**	.794**	.739**	.764**	.744**	.810**	1

Ek 2 Devam

Mad.No	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
M25	.431**	.814**	.720**	.672**	.708**	.670**	.726**	.711**	.694**	.724**	.740**	.747**	.723**	.748**	.687**	.755**	.752**	.727**	.757**	.780**	.713**	.712**	.695**	.704**
M26	.444**	.764**	.753**	.757**	.766**	.747**	.781**	.795**	.757**	.821**	.844**	.814**	.828**	.816**	.769**	.779**	.838**	.768**	.833**	.774**	.810**	.797**	.826**	.822**
M27	.437**	.787**	.728**	.732**	.718**	.730**	.791**	.760**	.719**	.858**	.840**	.810**	.828**	.829**	.783**	.766**	.822**	.777**	.804**	.780**	.787**	.758**	.790**	.758**
M28	.476**	.770**	.776**	.790**	.767**	.767**	.774**	.848**	.794**	.808**	.810**	.804**	.809**	.816**	.750**	.774**	.815**	.777**	.846**	.771**	.805**	.795**	.809**	.788**
M29	.485**	.750**	.748**	.750**	.766**	.750**	.750**	.787**	.770**	.778**	.792**	.782**	.786**	.777**	.726**	.759**	.768**	.751**	.830**	.725**	.779**	.756**	.779**	.777**
M30	.418**	.760**	.715**	.708**	.704**	.703**	.826**	.758**	.734**	.783**	.779**	.783**	.787**	.793**	.773**	.804**	.818**	.783**	.752**	.782**	.755**	.725**	.787**	.721**
M31	.441**	.774**	.734**	.745**	.709**	.718**	.779**	.749**	.736**	.794**	.795**	.784**	.820**	.796**	.768**	.813**	.807**	.844**	.771**	.804**	.748**	.738**	.775**	.743**
M32	.409**	.745**	.684**	.693**	.663**	.690**	.778**	.719**	.709**	.790**	.782**	.749**	.765**	.754**	.764**	.784**	.756**	.801**	.750**	.754**	.714**	.689**	.749**	.706**
M33	.460**	.801**	.742**	.753**	.737**	.733**	.820**	.772**	.759**	.808**	.812**	.791**	.807**	.797**	.767**	.823**	.823**	.804**	.785**	.823**	.772**	.747**	.801**	.739**
M34	.447**	.731**	.688**	.681**	.679**	.691**	.771**	.711**	.708**	.732**	.749**	.754**	.730**	.759**	.734**	.740**	.748**	.720**	.734**	.725**	.702**	.691**	.732**	.713**
M35	.461**	.796**	.718**	.743**	.704**	.705**	.822**	.761**	.738**	.797**	.797**	.798**	.800**	.784**	.760**	.852**	.797**	.794**	.780**	.804**	.750**	.749**	.764**	.726**
M36	.439**	.753**	.689**	.671**	.680**	.697**	.772**	.708**	.692**	.743**	.754**	.751**	.712**	.733**	.690**	.809**	.740**	.709**	.731**	.746**	.719**	.671**	.698**	.699**
M37	.448**	.711**	.678**	.646**	.646**	.637**	.733**	.674**	.667**	.688**	.705**	.703**	.683**	.693**	.677**	.768**	.707**	.697**	.696**	.714**	.657**	.632**	.696**	.685**
M38	.376**	.681**	.605**	.655**	.614**	.604**	.744**	.654**	.629**	.688**	.686**	.664**	.693**	.683**	.684**	.717**	.693**	.703**	.676**	.730**	.652**	.629**	.666**	.654**
M39	.450**	.766**	.713**	.737**	.701**	.693**	.820**	.737**	.709**	.794**	.791**	.775**	.789**	.792**	.774**	.802**	.811**	.789**	.767**	.798**	.742**	.710**	.779**	.740**
M40	.406**	.772**	.688**	.699**	.732**	.716**	.820**	.753**	.700**	.766**	.791**	.781**	.754**	.775**	.703**	.765**	.768**	.726**	.758**	.751**	.734**	.704**	.732**	.750**
M41	.367**	.709**	.652**	.645**	.672**	.687**	.803**	.687**	.661**	.722**	.728**	.729**	.709**	.728**	.688**	.731**	.731**	.713**	.701**	.723**	.708**	.658**	.671**	.671**
M42	.386**	.740**	.677**	.680**	.682**	.694**	.835**	.741**	.715**	.773**	.768**	.746**	.754**	.760**	.723**	.771**	.780**	.750**	.743**	.748**	.703**	.705**	.712**	.713**
M43	.421**	.697**	.705**	.698**	.664**	.683**	.792**	.735**	.718**	.767**	.750**	.741**	.768**	.753**	.779**	.762**	.772**	.786**	.732**	.772**	.731**	.695**	.773**	.698**
M44	.384**	.722**	.655**	.681**	.669**	.692**	.845**	.721**	.694**	.760**	.767**	.751**	.745**	.766**	.725**	.781**	.754**	.743**	.747**	.748**	.738**	.682**	.734**	.724**
M45	.430**	.740**	.667**	.688**	.678**	.696**	.837**	.738**	.683**	.757**	.763**	.765**	.754**	.761**	.720**	.785**	.759**	.729**	.753**	.741**	.733**	.708**	.731**	.721**
M46	.380**	.731**	.694**	.726**	.680**	.691**	.820**	.727**	.717**	.781**	.787**	.752**	.786**	.767**	.780**	.775**	.802**	.786**	.738**	.758**	.721**	.699**	.766**	.723**
M47	.430**	.761**	.719**	.722**	.714**	.715**	.841**	.755**	.711**	.793**	.802**	.776**	.792**	.796**	.774**	.792**	.807**	.774**	.765**	.783**	.732**	.717**	.759**	.729**
M48	.419**	.726**	.716**	.719**	.689**	.693**	.828**	.749**	.742**	.769**	.771**	.757**	.781**	.787**	.783**	.783**	.804**	.782**	.753**	.759**	.733**	.705**	.782**	.734**

Ek 2 Devam

Mad.No	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
M25	1																							
M26	.739**	1																						
M27	.707**	.804**	1																					
M28	.713**	.825**	.821**	1																				
M29	.719**	.781**	.774**	.837**	1																			
M30	.737**	.788**	.767**	.788**	.732**	1																		
M31	.760**	.787**	.777**	.768**	.754**	.774**	1																	
M32	.690**	.733**	.752**	.741**	.714**	.754**	.794**	1																
M33	.764**	.797**	.804**	.797**	.776**	.799**	.835**	.839**	1															
M34	.706**	.739**	.735**	.723**	.704**	.795**	.727**	.706**	.759**	1														
M35	.762**	.777**	.776**	.783**	.760**	.791**	.829**	.795**	.875**	.761**	1													
M36	.754**	.736**	.736**	.733**	.719**	.730**	.771**	.739**	.832**	.706**	.825**	1												
M37	.729**	.704**	.671**	.691**	.684**	.707**	.732**	.679**	.745**	.700**	.744**	.759**	1											
M38	.643**	.683**	.680**	.696**	.651**	.715**	.658**	.667**	.704**	.664**	.704**	.635**	.646**	1										
M39	.734**	.784**	.785**	.773**	.753**	.823**	.782**	.759**	.821**	.766**	.812**	.741**	.722**	.783**	1									
M40	.743**	.751**	.754**	.754**	.747**	.779**	.754**	.705**	.782**	.722**	.792**	.747**	.718**	.712**	.826**	1								
M41	.716**	.702**	.721**	.709**	.695**	.737**	.716**	.702**	.752**	.687**	.748**	.708**	.680**	.687**	.755**	.801**	1							
M42	.734**	.750**	.757**	.748**	.710**	.778**	.749**	.731**	.770**	.723**	.769**	.719**	.693**	.709**	.781**	.782**	.783**	1						
M43	.698**	.747**	.742**	.743**	.708**	.829**	.768**	.736**	.773**	.771**	.753**	.686**	.690**	.647**	.783**	.711**	.677**	.745**	1					
M44	.697**	.724**	.766**	.731**	.727**	.777**	.757**	.732**	.775**	.730**	.772**	.740**	.675**	.712**	.788**	.793**	.780**	.811**	.733**	1				
M45	.716**	.754**	.756**	.732**	.702**	.770**	.735**	.718**	.762**	.753**	.786**	.736**	.703**	.705**	.779**	.807**	.767**	.777**	.724**	.789**	1			
M46	.672**	.774**	.781**	.754**	.714**	.848**	.763**	.756**	.803**	.760**	.780**	.706**	.671**	.704**	.808**	.756**	.725**	.791**	.810**	.783**	.757**	1		
M47	.732**	.789**	.796**	.784**	.735**	.865**	.774**	.753**	.821**	.778**	.806**	.756**	.733**	.710**	.824**	.779**	.762**	.789**	.808**	.774**	.784**	.880**	1	
M48	.716**	.784**	.757**	.770**	.739**	.878**	.771**	.766**	.806**	.766**	.779**	.718**	.700**	.706**	.810**	.754**	.739**	.786**	.815**	.774**	.764**	.868**	.865**	1

EK 3: HASTANE TÜRLERİNE GÖRE İKİLİ KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI

Ölçek	Kurum tür	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	p	Ölçek	Kurum tür	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	p
ÖYK	Özel	302	423.29	127834	63785	.003	ÖD	Özel	302	416.90	125904	65715	.019
	SB	483	374.06	180671				SB	483	378.06	182601		
	Toplam	785						Toplam	785				
	Özel	302	418.72	126455	27415	.000		Özel	302	416.84	125887	27982	.000
	Üniversite	358	256.08	91676				Üniversite	358	257.66	92243		
	Toplam	660						Toplam	660				
	SB	483	478.51	231119	58682	.000		SB	483	483.89	233717	56083	.000
	Üniversite	358	343.41	122943				Üniversite	358	336.16	120344		
	Toplam	841						Toplam	841				
AK	Özel	302	422.90	127715	63904	.003	AD	Özel	302	418.81	126481	65139	.012
	SB	483	374.31	180790				SB	483	376.86	182025		
	Toplam	785						Toplam	785				
	Özel	302	415.80	125573	28296	.000		Özel	302	415.22	125396	28473	.000
	Üniversite	358	258.54	92557				Üniversite	358	259.03	92734		
	Toplam	660						Toplam	660				
	SB	483	476.76	230273	59527	.000		SB	483	478.46	231095	58706	.000
	Üniversite	358	345.78	123788				Üniversite	358	343.48	122967		
	Toplam	841						Toplam	841				
KİK	Özel	302	419.93	126820	64800	.008	Pl	Özel	302	411.76	124351	67268	.066
	SB	483	376.16	181686				SB	483	381.27	184154		
	Toplam	785						Toplam	785				
	Özel	302	403.01	121710	32159	.000		Özel	302	415.54	125493	28377	.000
	Üniversite	358	269.33	96420				Üniversite	358	258.76	92638		
	Toplam	660						Toplam	660				
	SB	483	470.17	227095	62706	.000		SB	483	490.10	236716	53084	.000
	Üniversite	358	354.66	126967				Üniversite	358	327.78	117345		
	Toplam	841						Toplam	841				
KOEK	Özel	302	415.25	125407	66213	.029	SK	Özel	302	422.16	127492	64127	.004
	SB	483	379.09	183099				SB	483	374.77	181013		
	Toplam	785						Toplam	785				
	Özel	302	410.27	123902	29967	.000		Özel	302	421.29	127229	26641	.000
	Üniversite	358	263.21	94228				Üniversite	358	253.91	90902		
	Toplam	660						Toplam	660				
	SB	483	478.56	231143	58658	.000		SB	483	478.61	231171	58629	.000
	Üniversite	358	343.35	122919				Üniversite	358	343.27	122890		
	Toplam	841						Toplam	841				

EK 4: HASTANE TÜRLERİNİN DETAYLI GRUPLANDIRILMASINDA ÖLÇEK PUANLARININ İKİLİ KARŞILAŞTIRILMASI

Ölçek	Kurum tür	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	p	Ölçek	Kurum tür	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	p
	Özel 1	61	158.3	9658.0	6,934.0	.492		Özel 1	61	156.0	9514.0	7,078.0	.652
	Özel 2	241	149.8	36095.0				Özel 2	241	150.4	36239.0		
	Toplam	302						Toplam	302				
	Özel 1	61	102.7	6264.5	4,373.5	.257		Özel 1	61	100.2	6113.0	4,222.0	.134
	DH	159	113.5	18045.5				DH	159	114.4	18197.0		
	Toplam	220						Toplam	220				
	Özel 1	61	128.4	7830.5	3,027.5	.000		Özel 1	61	126.2	7699.5	3,158.5	.001
	EAH	147	94.6	13905.5				EAH	147	95.5	14036.5		
	Toplam	208						Toplam	208				
	Özel 1	61	148.6	9065.0				Özel 1	61	148.2	9039.5		
	SH	177	109.5	19376.0	3,623.0	.000		SH	177	109.6	19401.5	3,648.5	.000
	Toplam	238						Toplam	238				
	Özel 1	61	323.2	19714.5				Özel 1	61	323.0	19700.5		
	Üniversite	358	190.7	68275.5	4,014.5	.000		Üniversite	358	190.8	68289.5	4,028.5	.000
	Toplam	419						Toplam	419				
	Özel 2	241	190.6	45936.5				Özel 2	241	190.4	45889.5		
	DH	159	215.5	34263.5	16,775.5	.033		DH	159	215.8	34310.5	16,728.5	.030
	Toplam	400						Toplam	400				
	Özel 2	241	211.0	50853.0				Özel 2	241	211.2	50889.0		
	EAH	147	167.4	24613.0	13,735.0	.000		EAH	147	167.2	24577.0	13,699.0	.000
	Toplam	388						Toplam	388				
	Özel 2	241	229.4	55287.5				Özel 2	241	229.3	55264.5		
ÖYK	SH	177	182.4	32283.5	16,530.5	.000	**SK**	SH	177	182.5	32306.5	16,553.5	.000
	Toplam	418						Toplam	418				
	Özel 2	241	381.9	92039.0				Özel 2	241	385.2	92827.0		
	Üniversite	358	244.9	87661.0	23,400.0	.000		Üniversite	358	242.7	86873.0	22,612.0	.000
	Toplam	599						Toplam	599				
	DH	159	176.5	28067.0				DH	159	176.4	28044.0		
	EAH	147	128.6	18904.0	8,026.0	.000		EAH	147	128.8	18927.0	8,049.0	.000
	Toplam	306						Toplam	306				
	DH	159	196.6	31254.0				DH	159	195.2	31032.0		
	SH	177	143.3	25362.0	9,609.0	.000		SH	177	144.5	25584.0	9,831.0	.000
	Toplam	336						Toplam	336				
	DH	159	350.5	55727.0				DH	159	351.4	55868.0		
	Üniversite	358	218.4	78176.0	13,915.0	.000		Üniversite	358	218.0	78035.0	13,774.0	.000
	Toplam	517						Toplam	517				
	EAH	147	161.8	23784.5				EAH	147	160.5	23599.5		
	SH	177	163.1	28865.5	12,906.5	.902		SH	177	164.1	29050.5	12,721.5	.731
	Toplam	324						Toplam	324				
	EAH	147	291.9	42904.0				EAH	147	290.4	42692.0		
	Üniversite	358	237.0	84861.0	20,600.0	.000		Üniversite	358	237.6	85073.0	20,812.0	.000
	Toplam	505						Toplam	505				
	SH	177	310.5	54952.5	24,166.5	.000		SH	177	311.2	55076.0	24,043.0	.000
	Üniversite	358	247.0	88427.5				Üniversite	358	246.7	88304.0		
	Toplam	535						Toplam	535				

Ek 4 Devam

Ölçek	Kurum tür	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	p	Ölçek	Kurum tür	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	p
KİK	Özel 1	61	154.8	9442.0	7,150.0	.740	AK	Özel 1	61	160.1	9764.5	6,827.5	.386
	Özel 2	241	150.7	36311.0				Özel 2	241	149.3	35988.5		
	Toplam	302						Toplam	302				
	Özel 1	61	100.8	6149.5	4,258.5	.157		Özel 1	61	105.6	6439.0	4,548.0	.471
	DH	159	114.2	18160.5				DH	159	112.4	17871.0		
	Toplam	220						Toplam	220				
	Özel 1	61	125.8	7671.5	3,186.5	.001		Özel 1	61	127.8	7798.0	3,060.0	.000
	EAH	147	95.7	14064.5				EAH	147	94.8	13938.0		
	Toplam	208						Toplam	208				
	Özel 1	61	141.5	8634.0	4,054.0	.004		Özel 1	61	148.1	9031.5	3,656.5	.000
	SH	177	111.9	19807.0				SH	177	109.7	19409.5		
	Toplam	238						Toplam	238				
	Özel 1	61	297.8	18165.5	5,563.5	.000		Özel 1	61	317.3	19353.0	4,376.0	.000
	Üniversite	358	195.0	69824.5				Üniversite	358	191.7	68637.0		
	Toplam	419						Toplam	419				
	Özel 2	241	192.6	46427.0	17,266.0	.089		Özel 2	241	191.5	46144.5	16,983.5	.051
	DH	159	212.4	33773.0				DH	159	214.2	34055.5		
	Toplam	400						Toplam	400				
	Özel 2	241	210.4	50698.0	13,890.0	.000		Özel 2	241	209.7	50541.5	14,046.5	.001
	EAH	147	168.5	24768.0				EAH	147	169.6	24924.5		
	Toplam	388						Toplam	388				
	Özel 2	241	226.7	54642.5	17,175.5	.001		Özel 2	241	228.9	55163.5	16,654.5	.000
	SH	177	186.0	32928.5				SH	177	183.1	32407.5		
	Toplam	418						Toplam	418				
	Özel 2	241	368.6	88843.5	26,595.5	.000		Özel 2	241	379.7	91519.0	23,920.0	.000
	Üniversite	358	253.8	90856.5				Üniversite	358	246.3	88181.0		
	Toplam	599						Toplam	599				
	DH	159	176.2	28019.0	8,074.0	.000		DH	159	174.9	27805.5	8,287.5	.000
	EAH	147	128.9	18952.0				EAH	147	130.4	19165.5		
	Toplam	306						Toplam	306				
	DH	159	195.1	31024.5	9,838.5	.000		DH	159	194.0	30845.0	10,018.0	.000
	SH	177	144.6	25591.5				SH	177	145.6	25771.0		
	Toplam	336						Toplam	336				
	DH	159	343.5	54617.5	15,024.5	.000		DH	159	346.2	55051.5	14,590.5	.000
	Üniversite	358	221.5	79285.5				Üniversite	358	220.3	78851.5		
	Toplam	517						Toplam	517				
	EAH	147	160.1	23534.5	12,656.5	.673		EAH	147	162.5	23893.0	13,004.0	.995
	SH	177	164.5	29115.5				SH	177	162.5	28757.0		
	Toplam	324						Toplam	324				
	EAH	147	282.1	41471.5	22,032.5	.004		EAH	147	293.4	43129.5	20,374.5	.000
	Üniversite	358	241.0	86293.5				Üniversite	358	236.4	84635.5		
	Toplam	505						Toplam	505				
	SH	177	302.1	53470.5	25,648.5	.000		SH	177	308.2	54557.0	24,562.0	.000
	Üniversite	358	251.1	89909.5				Üniversite	358	248.1	88823.0		
	Toplam	535						Toplam	535				

Ölçek	Kurum tür	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	p	Ölçek	Kurum tür	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	p
	Özel 1	61	166.1	10132.5	6,459.5	.139		Özel 1	61	152.5	9301.0	7,291.0	.922
	Özel 2	241	147.8	35620.5				Özel 2	241	151.3	36452.0		
	Toplam	302						Toplam	302				
	Özel 1	61	106.0	6467.0	4,576.0	.513		Özel 1	61	98.7	6018.0	4,127.0	.087
	DH	159	112.2	17843.0				DH	159	115.0	18292.0		
	Toplam	220						Toplam	220				
	Özel 1	61	128.1	7812.5	3,045.5	.000		Özel 1	61	122.8	7491.5	3,366.5	.005
	EAH	147	94.7	13923.5				EAH	147	96.9	14244.5		
	Toplam	208						Toplam	208				
	Özel 1	61	145.2	8854.5	3,833.5	.001		Özel 1	61	143.1	8732.0	3,956.0	.002
	SH	177	110.7	19586.5				SH	177	111.4	19709.0		
	Toplam	238						Toplam	238				
	Özel 1	61	317.5	19365.0	4,364.0	.000		Özel 1	61	315.3	19231.0	4,498.0	.000
	Üniversite	358	191.7	68625.0				Üniversite	358	192.1	68759.0		
	Toplam	419						Toplam	419				
	Özel 2	241	190.1	45810.5	16,649.5	.024		Özel 2	241	191.2	46079.0	16,918.0	.047
	DH	159	216.3	34389.5				DH	159	214.6	34121.0		
	Toplam	400						Toplam	400				
	Özel 2	241	207.7	50061.0	14,527.0	.003		Özel 2	241	208.7	50304.0	14,284.0	.001
	EAH	147	172.8	25405.0				EAH	147	171.2	25162.0		
	Toplam	388						Toplam	388				
	Özel 2	241	223.3	53804.0	18,014.0	.006		Özel 2	241	226.9	54682.5	17,135.5	.001
KOEK	SH	177	190.8	33767.0			**ÖD**	SH	177	185.8	32888.5		
	Toplam	418						Toplam	418				
	Özel 2	241	372.8	89836.0	25,603.0	.000		Özel 2	241	381.6	91955.0	23,484.0	.000
	Üniversite	358	251.0	89864.0				Üniversite	358	245.1	87745.0		
	Toplam	599						Toplam	599				
	DH	159	175.3	27879.5	8,213.5	.000		DH	159	174.8	27797.0	8,296.0	.000
	EAH	147	129.9	19091.5				EAH	147	130.4	19174.0		
	Toplam	306						Toplam	306				
	DH	159	192.9	30669.0	10,194.0	.000		DH	159	193.9	30831.5	10,031.5	.000
	SH	177	146.6	25947.0				SH	177	145.7	25784.5		
	Toplam	336						Toplam	336				
	DH	159	348.4	55396.5	14,245.5	.000		DH	159	352.7	56081.5	13,560.5	.000
	Üniversite	358	219.3	78506.5				Üniversite	358	217.4	77821.5		
	Toplam	517						Toplam	517				
	EAH	147	159.9	23506.5	12,628.5	.649		EAH	147	163.4	24024.0	12,873.0	.871
	SH	177	164.7	29143.5				SH	177	161.7	28626.0		
	Toplam	324						Toplam	324				
	EAH	147	291.6	42864.5	20,639.5	.000		EAH	147	302.5	44464.0	19,040.0	.000
	Üniversite	358	237.2	84900.5				Üniversite	358	232.7	83301.0		
	Toplam	505						Toplam	505				
	SH	177	312.7	55346.5	23,772.5	.000		SH	177	314.3	55636.5	23,482.5	.000
	Üniversite	358	245.9	88033.5				Üniversite	358	245.1	87743.5		
	Toplam	535						Toplam	535				

Ek 4 Devam

Ölçek	Kurum tür	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	p	Ölçek	Kurum tür	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	p
	Özel 1	61	153.0	9333.0	7,259.0	.880		Özel 1	61	152.1	9279.0	7,313.0	.951
	Özel 2	241	151.1	36420.0				Özel 2	241	151.3	36474.0		
	Toplam	302						Toplam	302				
	Özel 1	61	99.3	6055.5	4,164.5	.104		Özel 1	61	98.2	5988.5	4,097.5	.074
	DH	159	114.8	18254.5				DH	159	115.2	18321.5		
	Toplam	220						Toplam	220				
	Özel 1	61	123.5	7536.0	3,322.0	.003		Özel 1	61	119.7	7303.0	3,555.0	.018
	EAH	147	96.6	14200.0				EAH	147	98.2	14433.0		
	Toplam	208						Toplam	208				
	Özel 1	61	143.6	8760.5	3,927.5	.001		Özel 1	61	139.0	8479.5	4,208.5	.010
	SH	177	111.2	19680.5				SH	177	112.8	19961.5		
	Toplam	238						Toplam	238				
	Özel 1	61	313.0	19093.0	4,636.0	.000		Özel 1	61	312.2	19043.0	4,686.0	.000
	Üniversite	358	192.4	68897.0				Üniversite	358	192.6	68947.0		
	Toplam	419						Toplam	419				
	Özel 2	241	191.1	46047.0	16,886.0	.044		Özel 2	241	190.9	46005.0	16,844.0	.040
	DH	159	214.8	34153.0				DH	159	215.1	34195.0		
	Toplam	400						Toplam	400				
	Özel 2	241	209.6	50502.0	14,086.0	.001		Özel 2	241	206.9	49867.5	14,720.5	.005
	EAH	147	169.8	24964.0				EAH	147	174.1	25598.5		
	Toplam	388						Toplam	388				
	Özel 2	241	228.1	54982.5	16,835.5	.000		Özel 2	241	224.5	54110.5	17,707.5	.003
AD	SH	177	184.1	32588.5			**Pl**	SH	177	189.0	33460.5		
	Toplam	418						Toplam	418				
	Özel 2	241	380.1	91602.0	23,837.0	.000		Özel 2	241	380.7	91748.5	23,690.5	.000
	Üniversite	358	246.1	88098.0				Üniversite	358	245.7	87951.5		
	Toplam	599						Toplam	599				
	DH	159	174.9	27815.0	8,278.0	.000		DH	159	175.1	27833.5	8,259.5	.000
	EAH	147	130.3	19156.0				EAH	147	130.2	19137.5		
	Toplam	306						Toplam	306				
	DH	159	194.6	30948.5	9,914.5	.000		DH	159	193.3	30735.5	10,127.5	.000
	SH	177	145.0	25667.5				SH	177	146.2	25880.5		
	Toplam	336						Toplam	336				
	DH	159	348.4	55390.0	14,252.0	.000		DH	159	357.1	56779.5	12,862.5	.000
	Üniversite	358	219.3	78513.0				Üniversite	358	215.4	77123.5		
	Toplam	517						Toplam	517				
	EAH	147	163.3	24004.5	12,892.5	.889		EAH	147	164.4	24166.0	12,731.0	.739
	SH	177	161.8	28645.5				SH	177	160.9	28484.0		
	Toplam	324						Toplam	324				
	EAH	147	295.4	43426.5	20,077.5	.000		EAH	147	311.6	45802.0	17,702.0	.000
	Üniversite	358	235.6	84338.5				Üniversite	358	228.9	81963.0		
	Toplam	505						Toplam	505				
	SH	177	309.3	54743.0	24,376.0	.000		SH	177	319.8	56599.5	22,519.5	.000
	Üniversite	358	247.6	88637.0				Üniversite	358	242.4	86780.5		
	Toplam	535						Toplam	535				

EK 5: BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Selim Yazıcı danışmanlığında, Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Strateji Doktora Programı öğrencisi Leyla Afşar Doğrusöz tarafından yürütülen "**Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ve Örgütsel Dayanıklılık: Sağlık Sektöründe bir Ölçek Geliştirme ve İlişkisel Analiz Çalışması**" başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı "Örgütsel Yönetişim Kapasitesi Ölçeği"ni geliştirmek ve örgütsel dayanıklılık ile ilişkisini incelemektir. Sosyo-demografik ifadeler ile birlikte örgütsel dayanıklılık ölçeği ve algılan örgütsel yönetişim kapasitesi ölçeğinden oluşan anket için sizden tahminen 20 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 373 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için "ortak katılımcı havuzuna" aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya *** e-posta adresi ve *** dâhili: **** numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Araştırmanın uygunluğu, İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından, uygulanabilirliği de kurumunuz tarafından onaylanmıştır.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama

aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının **:**

Adı-

Soyadı:.....
.....

İmzası: İletişim Bilgileri: e-posta: Telefon:

İletişim bilgilerimin diğer araştırmacıların benimle iletişime geçebilmesi için "ortak araştırma havuzuna" aktarılmasını; □ kabul ediyorum □ kabul etmiyorum (lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz)

Araştırmacının

Adı-Soyadı: Leyla AFŞAR DOĞRUSÖZ
İmzası:

Şahidin:
Adı-
Soyadı:.....
.....
İmzası:

EK 6: TANITICI BİLGİ FORMU

Çalıştığınız Kurumun türü:

☐ Sağlık Bakanlığı ☐ Üniversite ☐ Özel ☐ Diğer…….

Çalıştığınız Kurumun Adı:…….

Kurumdaki Pozisyonunuz :

☐ Üst yönetici ☐ Orta yönetici ☐ Birim yöneticisi ☐ Çalışan

Kurumunuzdaki göreviniz/ünvanınız : …….

Eğitim Durumunuz:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

Yaşınız:

☐ 20 ve altı ☐ 21-30 arası ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 61 ve üzeri

Bu Kurumda Çalışma Süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 ve üzeri

EK 7: ÖRGÜTSEL YÖNETİŞİM KAPASİTESİ ÖLÇEĞİ

Kriz yönetimi: Olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetimi; kriz öncesi, sırası ve sonrasını kapsamaktadır.

1: ***Kesinlikle Katılmıyorum;*** **2:** ***Katılmıyorum;*** **3:** ***Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum;*** **4:** ***Katılıyorum;*** **5:** ***Tamamen Katılıyorum***

1- Bu kurum, karar, müzakere ve faaliyetlerinde şeffaftır.	1	2	3	4	5
2- Bu kurum, paydaşları, çevresi ve topluluğu ile kalıcı ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
3- Bu kurumda üst yönetim, artan değişim ve kesintiler sırasında iyi karar vermekte yeteneklidir.	1	2	3	4	5
4- Bu kurum, yenilikçi çözümleri dener ve çalışanlarını bu konuda teşvik eder.	1	2	3	4	5
5- Bu kurumda, işletilen kontrol, gözetim, denetim mekanizmalarının çıktıları/sonuçları bütüncül olarak ele alınır, birbiri ile ilişkili süreçlerde, ilişkilerin geliştirilmesinde bu sonuçlardan yararlanılır.	1	2	3	4	5
6- Bu kurumda kararlar, kıdeminden bağımsız olarak konu hakkında en yetkin kişi tarafından verilir.	1	2	3	4	5
7- Bu kurum, aksaklıkları nasıl yöneteceğini tedarikçilerimizle aktif olarak planlar.	1	2	3	4	5
8- Bu kurum, krizlerle/değişikliklerle iyi başa çıkabilen bir kurum kültürü vardır.	1	2	3	4	5
9- Bu kurumda bir sorun meydana geldiğinde, çalışanlar karar verici düzeyde bir yetkiliye en kısa zamanda ulaşabilirler.	1	2	3	4	5
10- Bu kurumda kararlar, çeşitli birim çalışanlarının katılımıyla alınır.	1	2	3	4	5
11- Bu kurum; başkaları tarafından nasıl algılandığını ve insanların markalarının/ürünlerinin/hizmetlerinin ve davranışlarının hakkında nasıl hissettiğini önemser.	1	2	3	4	5
12- Bu kurum, ortak amaçlar doğrultusunda kurumun farklı birimleri ile güçlerini birleştirir.	1	2	3	4	5
13- Bu kurumun farklı birimleri ile yönetim arasında düzenli, sürekli ve sağlıklı bilgi akışı vardır.	1	2	3	4	5
14- Bu kurum, kamu kurumları ve yasal/düzenleyici otoriterler ile uzlaşmak için politika, yapı ve ilişkiler geliştirir.	1	2	3	4	5
15- Bu kurum, benzer veya farklı kurumlarla yaptığı işbirliklerinden edindiği kazanımları günlük pratiğe aktarır.	1	2	3	4	5
16- Bu kurumda çalışanlar/ birimler ortak hedefleri gerçekleştirmek için işbirliği yaparlar.	1	2	3	4	5
17- Bu kurum, eylemleri/ faaliyetleri konusunda hedef kitleyi sürekli bilgilendirir.	1	2	3	4	5
18- Bu kurum, geleceğe yönelik stratejilerini belirlerken işbirliği, düzen, ilişki alanında koordinasyon kapasitesini artırmayı gözetir.	1	2	3	4	5

19- Bu kurum, kriz/sorun ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelebilecek kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	1	2	3	4	5
20- Bu kurum, risk analizini düzenli olarak ve gerektiğinde hemen yapar, bunu yaparken iç ve dış riskleri değerlendirir, önleme amaçlı kullanır.	1	2	3	4	5
21- Bu kurumun, zor zamanların üstesinden gelmenin yanı sıra büyüme ve gelişme fırsatları için bir bütçesi vardır.	1	2	3	4	5
22- Bu kurum, değişiklik/acil durum/kriz durumlarında faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşılabilecek zorlukları bilir.	1	2	3	4	5
23- Bu kurum, olası değişikliklere hazırlanmak için yayın ve basını takip eder ve gerekli durumlarda kullanır.	1	2	3	4	5
24- Bu kurumun, çevresel değişimleri bilgiye dönüştürme hızı ve kapasitesi, olası riskleri/tehditleri öngörme, önlem alma ve hızlı hareket etmesini	1	2	3	4	5
25- Bu kurum, iş ortamındaki değişikliklere hızla tepki verir.	1	2	3	4	5
26- Bu kurum, değişiklik durumu acil hale gelmeden önce değişikliği ve belirsizliği belirleme ve bunlara uyum sağlama yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
27- Bu kurum, ne tür krizler yaşayabileceğini, kurumun nasıl etkilenebileceğini çok iyi bilir ve ona hazırlanır.	1	2	3	4	5
28- Bu kurum, çevresel değişimleri bilgiye dönüştürerek güçlü yönlerini arttırmak/zayıf yönlerini azaltmak için kullanır.	1	2	3	4	5
29- Bu kurumun, rutin işleri başarıyla yürütebilecek iç kaynakları mevcuttur.	1	2	3	4	5
30- Bu kurum, geçmişte aldığı dersleri/edindiği deneyimleri, bugünün koşullarında kullanır, geleceğe taşınmasını sağlar.	1	2	3	4	5
31- Bu kurumda, tanımlı süreçlere ilişkin yazılı düzenlemeler vardır.	1	2	3	4	5
32- Bu kurumun, ağ yedekleme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
33- Bu kurum, acil durumlarda kaynak sağlamak için diğer kuruluşlarla anlaşmalar yapar.	1	2	3	4	5
34- Bu kurum, süreçlerini misyonu ve vizyonu doğrultusunda yönetir.	1	2	3	4	5
35- Bu kurumun, her düzeyde periyodik, çerçevesi ve tarafları belirlenmiş denetim mekanizmaları vardır.	1	2	3	4	5
36- Bu kurumda, kriz bilgileri, kriz yönetim ekibine veya üst yönetime anında bildirilir.	1	2	3	4	5
37- Bu kurum, süreçlerin sürekliliğini sağlamak üzere kaynaklarının (insan, ekipman, teknoloji, bilgi) ihtiyaç duyulduğu zaman ve yerde etkili bir şekilde yerleştirilmesi ve tahsis edilmesi için gerekli planlamayı yapar.	1	2	3	4	5

EK 8: ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ÖLÇEĞİ

1: ***Kesinlikle Katılmıyorum;*** **2:** ***Katılmıyorum;*** **3:** ***Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum;*** **4:** ***Katılıyorum;*** **5:** ***Tamamen Katılıyorum***					
1- Bir krizin bizi nasıl etkileyebileceğinin farkındayız.	1	2	3	4	5
2- Acil durum planlarının etkili olması için uygulanması ve test edilmesi gerektiğine inanıyoruz.	1	2	3	4	5
3- Krizlere cevap vermek için her zaman olduğu gibi rutin durumdan kriz durumuna hızlıca geçiş yapabiliyoruz.	1	2	3	4	5
4- Kurumumuz krizde birlikte çalışmak zorunda kalabileceği kuruluşlarla ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
5- Kurumumuzun krizden kurtarma öncelikleri çalışanlar için yönlendirme konusunda yeterli olacaktır.	1	2	3	4	5
6- Kurumumuzda ekip çalışması ve işbirliği anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
7- Kurumumuz beklenmedik değişikliklere yanıt verecek kadar yeterli kaynağı elinde bulundurur.	1	2	3	4	5
8- Kurumumuzda çalışanlar bir sorun çözülene kadar üzerinde çalışmaya kararlıdır.	1	2	3	4	5
9- Çalışanlar beklenmedik sorunlarla başa çıkabilecek bilgi ve tecrübeye sahiptir.	1	2	3	4	5
10- Kurumumuzda bulunan yöneticiler örnek teşkil etmektedir.	1	2	3	4	5
11- Çalışanlar, bilgilerini yeni ve mevcut sorunları çözmek için yeni yöntemlerle kullanmaları ve çözüm geliştirme konusunda yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar kullanmaları için teşvik edilir ve ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
12- İhtiyacımız olduğunda, kurumumuz hızlı bir şekilde zor kararlar alabilir.	1	2	3	4	5
13- Yöneticilerimiz sorunları aktif bir şekilde dinlerler.	1	2	3	4	5

EK 9: ETİK KURUL ONAYI

Tarih ve Sayı: 19.02.2023-1636889

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı :E-35980450-663.05-1636889
Konu :Leyla AFŞAR DOĞRUSÖZ

Sayın Leyla AFŞAR DOĞRUSÖZ

İlgi : 09.01.2023 tarihli, 1549298 sayılı yazı

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2023/14 dosya numaralı "Algılanan Örgütsel Yönetişim Kapasitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması ve Algılanan Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ile Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Örneği" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 30.01.2023 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSMVC6D21C Pin Kodu :53042 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr
Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK
Dahili : 10689

Tarih ve Sayı: 12.02.2024-2415888

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı :E-35980450-663.05-2415888
Konu :Leyla AFŞAR DOĞRUSÖZ

Sayın Leyla AFŞAR DOĞRUSÖZ

İlgi : 25.12.2023 tarihli, 2317878 sayılı yazı

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2023/14 dosya numarası ve "**Algılanan Örgütsel Yönetişim Kapasitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması ve Algılanan Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ile Örgütsel Dayanıklılık İlişkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Örneği**" başlığı ile onay alan çalışmanın başlığının "**Örgütsel Yönetişim Kapasitesi ve Örgütsel Dayanıklılık: Sağlık Sektöründe Bir Ölçek Geliştirme ve İlişkisel Analiz Çalışması**" olarak değiştirilmesi, Kurulumuzun 29.01.2024 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu :BSCYSLYA4P Pin Kodu :70092 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys
İstanbul Universitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr
Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr
Bilgi için : Arzu ÜSTÜNEL TAŞKIN

ÖZGEÇMİŞ VE ESERLER LİSTESİ

Adı ve Soyadı: Leyla AFŞAR DOĞRUSÖZ

Orcid No: 0000-0003-4137-4191

Öğrenim Durumu

Derece	Alan	Üniversite	Tamamlama Yılı
Doktora	Yönetim ve Strateji	İstanbul Üniversitesi	2024
Yüksek Lisans	Hastane ve Sağlık Kurumlarında Yönetim	İstanbul Üniversitesi	2013
Lisans	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	2010
Lisans	Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelik	Uludağ Üniversitesi	2000

Yayın Listesi

Uluslararası/Ulusal Makaleler

Afşar Doğrusöz, L. (2023). Örgütsel Güven ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. Black Sea Journal of Health Science, 6 (3) , 336-342. DOI: 10.19127/bshealthscience.1239784

Afşar Doğrusöz, L., Uluçay, A. P., & Yazıcı, S. (2023). Kültürün Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinde Algılanan İsteğin Moderatör Rolü: İstanbul Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 15(1), 147–161. https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1578

Terzi, B., Polat, Ş., & **Afşar Doğrusöz, L**. (2022). The relationships between novice nurses' emotions management skills and happiness levels: A cross-

sectionalstudy. Perspectives in Psychiatric Care,1–10.https://doi.org/10.1111/ppc.13142 (SCI-E)

Afşar Doğrusöz, L., Polat, Ş., Yeşilyurt Tetik, T., Göktepe, N (2022). Hemşirelerin bireysel ve mesleki özellikleri ile mesleki karar pişmanlıklarının işten ayrılma niyetlerine etkisi. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 9(2), 311-321.

Polat, Ş., **Afşar Doğrusöz, L.,** & Yeşil, A. (2022). The relationship between cognitive flexibility and happiness among nurses. Perspectives in Psychiatric Care, 1–10. https://doi.org/10.1111/ppc.13134 (SCI-E)

Afşar Doğrusöz, L., Yazıcı, S. & Gür Omay, E. G. (2022). Organizational Resilience in Healthcare Organizations: A Research in the Public and Private Sector. Afet ve Risk Dergisi, 5 (1), 318-329. DOI: 10.35341/afet.1083886

Tiryaki Şen, H., Polat, Ş., Alan, H., **Doğrusöz, L. A.** (2021). Political Skill Perception Among Nurses: A University Hospital Sample. International Journal of Medical Research & Health Sciences, 10(4): 73-88. (E-SCI)

Afşar Doğrusöz L., Polat Ş., Karakoç Kumsar, A. (2020). Hemşirelerde hasta güvenliği kültürü: Bir üniversite hastanesinde kesitsel bir araştırma. OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16(28), 1374-1395. doi: 10.26466/opus.687171

Karakoç Kumsar A, Polat, Ş., **Afşar Doğrusöz L.** (2019). Hemşirelerin Kanıta Dayalı Hemşireliğe Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi: Üniversite Hastanesi Örneği. Florence Nightingale Journal of Nursing. 28(3), 268-275. (E-SCI). doi: 10.5152/FNJN.2020.19022

<u>Uluslararası/Ulusal Bilimsel Toplantıda Sunulan Bildiriler</u>

Tiryaki Şen, H., Polat, Ş., Alan, H., & **Afşar Doğrusöz, L.,** (2023). The Effect of Nurses' Satisfaction with the Performance Appraisal System on the Perception of

Organizational Trust. 8. International Health Sciences and Management Conference, Trabzon, Turkey. (Sözel Bildiri)

Toğluk Yiğitoğlu, E., **Afşar Doğrusöz, L.,** & Polat, Ş., (2023). Hemşirelerde ahlaki duyarlılığın hasta mahremiyetini gözetmelerine etkisi: Kesitsel bir çalışma. 3. Ulusal Hemşirelikte Yönetim Kongresi, İstanbul, Turkey (Sözel Bildiri)

Polat, Ş., Göktepe, N., Yeşilyurt, T., & **Afşar Doğrusöz, L**., (2023). Psikolojik dayanıklığın kariyer platosu algısı üzerindeki etkisi: Hemşirelerde kariyer engellerinin aracılık etkisi. 3. Ulusal Hemşirelikte Yönetim Kongresi, İstanbul, Turkey (Sözel Bildiri) 3.lük ödülü

Afşar Doğrusöz, L., Polat, Ş., Yeşilyurt Tetik, T., Göktepe, N. (2022).The Effect of Nurses' Individual and Professional Characteristics and Career Decisions Regrets on Turnover Intention. 7.International HealthSciencesand Management Conference (IHMC), 16-19 June 2022. Istanbul, Türkiye (Sözel Bildiri)

Afşar Doğrusöz, L., Uluçay, A.P. , Yazıcı, S. (2021). Kültür Boyutlarının Girişimcilik Niyetine Etkisi. SADAB 9th International Conference on Social Researches and Behavioral Sciences, 25-27 Haziran 2021. Antalya, Türkiye (Video Bildiri)

Afşar Doğrusöz L., Yazıcı, S. (2019). Sağlık Kurumları Krizlere Dirençli mi? International Disaster&Resilience Congress (idRc2019), 26-28 Haziran 2019. Eskişehir, Türkiye (Sözel Bildiri)

Sertifikalar

Kalite Mühendisliği	İstanbul Üniversitesi	2022