

ARAŞTIRMA MAKALESİ

# SAĞLIĞIN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ULUSLARARASI PROJELER İÇİN KAMU İDARELERİNDE PROJE TAKIMI KURMA

Sabanur ÇAVDAR \*  
Hüseyin KÜÇÜKALİ \*\*  
Şeyma SAMUR \*\*\*


## ÖZ

Sağlığın geliştirilmesi projelerinin başarılı olması için etkili ve uyumlu proje takımlarının kurulması kritiktir. Bu çalışmanın amacı, kamu idarelerinde sağlığın geliştirilmesine yönelik uluslararası projeler için takım kurma sürecine ilişkin bir yöntem önermek; bir örnek üzerinden proje takımına dahil olmak isteyen çalışanların tanımlayıcı özelliklerini ortaya koymak ve proje takımına seçilen kişilerin başvurularının nitel özelliklerini değerlendirmektir. Bu çalışmada, ekip kurma süreci ve başvurulara ilişkin bir kamu idaresinin kayıtları kullanılmıştır. Ele alınan proje takımı kurma süreci: duyuruların yapılması, başvuruların alınması, ön değerlendirme, başvuru formlarının değerlendirilmesi, mülakat ve proje takımlarının kurulması aşamalarından oluşmaktadır. 2018 yılı Ekim-Kasım-Aralık aylarında yapılan duyurulara ait 300 başvuru kaydı vardır. Mükerrer kayıtlar ve davetli teknik personel çıkarılarak tanımlayıcı analize 240 aday dahil edilmiştir. Başvuranların çoğu kadındır (%68,3). Lisansüstü program mezunları çoğunluktadır (%57,1). Çalışılan kurum olarak Eğitim Araştırma Hastaneleri (%34,6) ile İl Sağlık Müdürlüğü'nün yönetsel birimleri (%21,7); meslek olarak ise ebe/hemşire/sağlık memurları (%30,8) ile doktor/uzman doktor (%29,2) grupları ön plandadır. İngilizce dil yeterliliği iyi veya çok iyi olanların oranı %20,8'dir; bir proje tecrübesi olanların oranı ise %13,3'tür. Başvuranların 80'i ön değerlendirmeyi geçmiş, 27'si mülakata çağrılmış, 18'i proje takımlarına seçilmiştir. Bu uygulamada hem güçlü bir proje takımı kurmak hem de uzun vadede kurumun kapasitesini geliştirmek için farklı meslek gruplarından, farklı çeşit ve düzeylerde tecrübelerine sahip ve projenin farklı yönlerine katkı verebilecek kişiler dahil edilerek çeşitlilik sağlanmıştır. Bu çalışmada değerlendirilen uygulama literatürdeki temel prensipler ile uyumludur ve sağlığın geliştirilmesi projelerine takım kurma süreçlerinde kullanılabilir.


**Anahtar Kelimeler:** Proje yönetimi, takım kurma, çok değişkenli karar verme, sağlık idaresi.

## MAKALE HAKKINDA

\* Uzm.Dr., Üsküdar İlçe Sağlık Müdürlüğü, İstanbul, [sabanur.cavdar@gmail.com](mailto:sabanur.cavdar@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0001-5490-6877>

\*\* Dr.Öğr.Üye., İstanbul Medipol Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, [hkucukali@medipol.edu.tr](mailto:hkucukali@medipol.edu.tr)

 <https://orcid.org/0000-0003-1669-3107>

\*\*\* Dr., Sağlık Bilimleri Üniversitesi, İstanbul Haydarpaşa Numune Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, [seyma.samur@saglik.gov.tr](mailto:seyma.samur@saglik.gov.tr)

 <https://orcid.org/0000-0002-8059-8879>

Gönderim Tarihi: 22.05.2021

Kabul Tarihi: 24.12.2021

## Atıfta Bulunmak İçin:

Çavdar, S., Küçükali, H., Samur, Ş. (2022). Sağlığın geliştirilmesine yönelik uluslararası projeler için kamu idarelerinde proje takımı kurma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 25(1), 47-68

## ESTABLISHING TEAMS IN PUBLIC ADMINISTRATIONS FOR INTERNATIONAL HEALTH PROMOTION PROJECTS

Sabanur ÇAVDAR \*  
Hüseyin KÜÇÜKALİ \*\*  
Şeyma SAMUR \*\*\*

### ABSTRACT

*Establishing effective and compatible project teams is critical for successful health promotion projects. The aim of this study is to propose a method for the team formation process of international health promotion projects in public administrations; to reveal the descriptive characteristics of employees who are willing to join in the project teams, and to evaluate the qualitative characteristics of the applications of the people selected to the project teams. In this study, the relevant records of a public administration on the team formation process and applications were used. The steps of the team formation process are advertising for projects, receiving applications, pre-evaluation, evaluation of application forms, interviews and forming teams. 300 applications have been recorded in October-November-December 2018 after the adverts published. Duplicate records and invited technical personnel were removed, and 240 candidates were included in the descriptive analysis. Most of the applicants were women (68.3%), have a post-graduate degree (57.1%), working at Training and Research Hospitals (34.6%) and administrative units of the Provincial Health Directorate (21.7%) Midwives/nurses/health officers (30.8%) and physicians (29.2%) were the most common job titles among applications. The percentage of those with good or very good English language proficiency was 20.8%; the percentage of those with project experience is 13.3%. 80 of the applicants passed the preliminary evaluation, 27 were invited for an interview, and 18 were selected for the project teams. In this case, diversity is obtained by including people from different professions, who have different types and levels of experience and who can contribute to different aspects of the project both to establish a good project team and to improve the capacity of the institution in the long term. The project team formation process evaluated in this study is coherent with the basic principles in the literature and can be used in health promotion projects.*

**Keywords:** Project management, team formation, multicriteria decision making, health administration.

### ARTICLE INFO

\* MD. Public Health Specialist, Üsküdar District Health Directorate, [sabanur.cavdar@gmail.com](mailto:sabanur.cavdar@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0001-5490-6877>

\*\* MD. PhD., İstanbul Medipol University, School of Medicine, Department of Public Health, [hkucukali@medipol.edu.tr](mailto:hkucukali@medipol.edu.tr)

 <https://orcid.org/0000-0003-1669-3107>

\*\*\* MD., Health Sciences University, Haydarpaşa Numune Health Application and Research Center, [seyma.samur@saglik.gov.tr](mailto:seyma.samur@saglik.gov.tr)

 <https://orcid.org/0000-0002-8059-8879>

Received: 22.05.2021

Accepted: 24.12.2021

### Cite This Paper:

Çavdar, S., Küçükali, H., Samur, Ş. (2022). Sağlık geliştirilmesine yönelik uluslararası projeler için kamu idarelerinde proje takımı kurma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 25(1), 47-68

## **I. GİRİŞ**

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) sağlığın geliştirilmesi faaliyetleri için her vesileyle çok disiplinli ve çok paydaşlı yaklaşımı tavsiye etmekte; kamu idareleri de sağlığın geliştirilmesi için yenilikçi işbirlikleri yapmaktadır (DSÖ, 2018). Kurumlarda yenilikçiliğin sağlanması için sistemli işbirliği mekanizmalarının yanı sıra, açık ve katılımcı bir kurum kültürünün geliştirilmesi, yenilikçi girişimlerin teşviki, ödüllendirilmesi ve iyi uygulamaların yayılması gerekmektedir (Akın, 2013). Benzer şekilde, hem sağlık alanında hem de diğer alanlarda desteklenen Ar-Ge faaliyetlerinin başarılı olması için kültürel yapının değişmesi gerekmektedir. Kültürel yapı değişimi ise sorgulayıcı ve analitik bir eğitim sistemi, ekip çalışması becerilerinin artırılması ve multidisipliner anlayışın yerleşmesi ile mümkün olacaktır (Tarım, 2014).

Sağlığın geliştirilmesi faaliyetlerinin etkin olması için de takım çalışması ve takım geliştirme kavramlarının, çok sektörlü ve çok disiplinli işbirliği kavramları ile birlikte öne çıktığı görülmektedir (Tzenalis ve Sotiriadou, 2010).

Türkiye’de özellikle başta Avrupa Birliği ve Dünya Bankası destekli fonları kullanan bazı kamu idareleri belli konulardaki uluslararası projeler konusunda deneyim kazanmışsa da bu deneyim sağlığın geliştirilmesi konusunda henüz yeterli düzeyde değildir. Kamu idarelerindeki mevcut deneyim, bilgi birikimi ve faydalar ise çoğunlukla dar bir insan kaynağıyla sınırlı kalmakta, kurumsal yapı içerisinde dahi yeterince yayılmamaktadır. Diğer taraftan fon sağlayıcı kuruluşlar Proje Döngüsü Yönetimi’nde projelerin etkisinin daha geniş kitlelere yayılmasını beklemektedir (European Commission, 2021). Bunun için proje takımları anahtar rol oynayabilmektedir.

Takım, görev bakımından birbirini tamamlayan kimselerden oluşan (Türk Dil Kurumu, t.y.), farklı uzmanlık alanlarından gelen kişilerin becerilerini birleştirdiği, belirlenen amaçların başarılması için işbirliği içerisinde çalışan bir topluluktur (Becerikli, 2013). Proje takımı yönetimi, kamu yönetiminin insan kaynakları ve örgütsel davranış alt başlıklarında ele alınabilmektedir (Leontjeva ve Trufanova, 2018).

Bir projenin başarılı olmasını sağlayacak olanlar onu yürütecek olan kişiler olduğu için takım seçimi, doğru yapılması gereken kritik bir aşamadır (Baykasoglu vd., 2007) Yöneticinin belirli bir proje için görevlendireceği çalışanlarını seçme problemi, çok değişkenli karar verme problemlerinden “seçim problemleri” sınıfında ele alınmaktadır (Turan, 2014).

Uluslararası projelerde görev alacak proje takımlarının kurulma aşamasında izlenecek birimler ve disiplinler arası çeşitliliği sağlamaya yönelik bir yaklaşımla projelerin başarısı artırılabilir ve faydaların daha geniş yayılımı sağlanabilir.

Bahsedilen gerekçelerden hareketle bu çalışmanın amacı: (i) kamu idarelerinde sağlığın geliştirilmesine yönelik uluslararası projelerde takım kurma süreci için bir yöntem önermek; (ii) bir örnek üzerinden proje takımına dahil olmak isteyen çalışanların tanımlayıcı özelliklerini ortaya koymak ve (iii) proje takımına seçilen kişilerin başvurularının nitel özelliklerini değerlendirmektir.

## **II. YÖNTEM**

Bu çalışmanın ilk bölümünde gelecek çalışmalara örnek teşkil etmesi amacıyla İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Ar-Ge ve Projeler Birimi tarafından 2018-2021 yılları arasında yürütülen Avrupa Birliği destekli uluslararası projeler için proje takımı kurulmasında izlenen süreç tarif edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde proje takımlarında yer almak için başvuran profesyonellerin özellikleri kesitsel yöntemle değerlendirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise proje takımlarına seçilen kişilerin projeye yönelik özellikleriyle ilgili sorulara verdikleri açık uçlu yanıtların nitel analizi yapılmıştır.

Tanımlayıcı kesitsel araştırmanın evrenini İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü tarafından Ekim-Kasım-Aralık 2018 aylarında duyurulmuş olan proje takımı ilanlarına yapılan toplamda 300 başvuru oluşturmakta olup örnekleme yapılmamıştır.

Çalışmada söz konusu projeler kapsamında toplananlar dışında bir veri toplanmamış olup yalnızca mevcut kayıtlar analiz edilmiştir. Söz konusu başvuru kayıtları, ilgili birim tarafından hazırlanmış ve Google Forms uygulaması üzerinden yayınlanan çevrimiçi bir soru form aracılığı ile toplanmıştır. Soru formunun bağlantısı İstanbul ilinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı tüm kurumlara resmi yazıyla ve müdürlüğün internet sitesinin ana sayfası ve kurumsal sosyal medya hesapları üzerinden yayınlanarak 10'ar gün boyunca duyurulmuştur. Sonrasında yapılan ön değerlendirmenin ardından, başvurular en az iki değerlendirici tarafından 5 kritere göre (motivasyon, potansiyel etki, iş tecrübesi, proje tecrübesi, yabancı dil) puanlanmıştır. Her bir kriter uzman görüşleri ışığında ağırlıklandırılarak değerlendirme puanı oluşmuştur. Eşik puanı geçen adaylardan meslek gruplarına göre sıralama yapılmış; yapılan yüz yüze mülakatlar ile en az üç görüşmeci tarafından görüşme puanları oluşmuştur. Bu çalışmada, takım kurma süreci ve başvurulara ilişkin birim kayıtları kullanılmıştır. İncelenen kayıtlar, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nden alınan izin doğrultusunda, ilgili birimden anonim olarak temin edilmiştir. Yazarların uygulama sırasında ilgili birimde görev alıyor olması yöntem tecrübesinin aktarılmasını kolaylaştırmıştır.

Veriler MS Excel yazılımı üzerinde düzenlenmiş, sonrasında SPSS v25 yazılımında analiz edilmiştir. Toplanan veriler için tanımlayıcı istatistikler olarak sürekli değişkenler için ortalama, standart sapma, medyan, en küçük ve en büyük değerler; kategorik değişkenler için sıklık ve yüzde hesaplanmıştır. Proje takımlarına seçilen katılımcıların açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar NVivo yazılımı aracılığıyla ve içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş, öne çıkan temalar tespit edilmiştir.

Bu çalışma İstanbul Medipol Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nun 07.01.2021 tarih ve 30 sayılı kararı ve İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Araştırma, Basılı Yayım, Duyuru İçeriği Değerlendirme Komisyonu'nun 17.02.2021 tarih ve 2021/05 sayılı idari izniyle yürütülmüştür.

### III. BULGULAR

#### 3.1. Takım Kurma Süreci

Proje takımı kurma sürecinin işlem adımları Şekil 1'de özetlenmiş, aşağıda her bir adım ayrı başlıklar altında ele alınmıştır.

#### Şekil 1. Takım Kurma Süreci İşlem Adımları



##### 3.1.1. Duyurular

Proje takımında yer almak isteyen çalışanları belirlemek için resmi yazı, kurum internet sayfası ve kurum sosyal medya hesaplarından 2 ayrı duyuru yapılmıştır. E-posta adresi kayıtlı olan kişilere e-posta gönderilmiştir. Duyuru metinleri Tablo 1'de verilmiştir. Farklı kadrolarda çalışan personelin faydalanması fırsatını değerlendirmek için duyurularda meslek grubu belirtilmemiştir.

**Tablo 1. Proje Takım Duyuru Metinleri**

<b>Birinci Duyuru (24.10.2018 - 02.11.2018)</b>
Proje bilgilerinde belirtilen hedef grubundaki kişilere yönelik çalışan, bu alanla ilgili eğitim almış veya araştırma yapmış olan, konuyla ilgilenen, dil yeterliliği bulunan tüm meslek gruplarından personelimiz projede görev alabilir.
<b>İkinci Duyuru (05.12.2018 - 17.12.2018)</b>
Oluşturulacak proje ekibinde görev alacak kişilerde, projedeki faaliyetlerini gerçekleştirmek ve hedeflenen çıktıları üretmek üzere aşağıda belirtilen nitelikler aranmaktadır: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müdürlüğümüz ve bağlı kurumlarda görev yapıyor olmak (gerekli)</li> <li>• İyi derecede İngilizce dil yeterliliğine sahip olmak (gerekli)</li> <li>• Engelli ailelerinin ve bu alanda çalışan profesyonellerin ihtiyaç analizini yapabilecek deneyim sahibi olmak</li> <li>• Engelliler ve aileleri ile sanat terapisi, ergoterapi, meşguliyet terapisi, aile terapisi, grup terapisi, koçluk vb. çalışmalar yapmış veya yapabilecek olmak</li> <li>• Sağlık eğitimi konusunda çalışan, rehberler üretme ve eğitim içeriği oluşturma konusunda tecrübe sahibi olmak</li> <li>• Sağlık iletişimi konularına hakim olmak</li> <li>• Video çekimi, düzenlemesi ve montajı yapabilmek</li> <li>• Kitlesel Açık Çevrimiçi Kurslar ve Uzaktan Eğitim konusunda deneyimli olmak</li> </ul>

**3.1.2. Başvuruların Alınması**

Başvurular kurumun internet sitesine eklenen bir buton ile Google Form'da hazırlanan form aracılığıyla toplanmıştır. Bu çalışmada kullanılan başvuru formundaki sorular Tablo 2'de verilmiştir. Başvuru sahibi tarafından doldurup gönderilen formlar zaman damgası otomatik olarak eklenerek birime eş zamanlı olarak ulaşmıştır.

**Tablo 2. Başvuru Formundaki Sorular**

<b>Başvuru Formu</b>
<p><i>Kişisel özellikler</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ad soyad</li> <li>2. Cinsiyet</li> <li>3. Doğum yılı*</li> <li>4. Öğrenim durumu</li> <li>5. Üniversite ve bölüm</li> </ol> <p><i>Mesleki özellikler</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Kurum türü</li> <li>7. Kurum adı</li> <li>8. Çalıştığımız birim</li> <li>9. Kadro unvanı</li> <li>10. Meslek</li> </ol> <p><i>Projeye yönelik özellikler</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. İlgilenilen proje</li> <li>12. Yabancı dil bilgisi (ve sınav puanı*)</li> <li>13. Proje konusu ile ilgili aranan nitelikler*</li> <li>14. Proje konusu ile ilgili çalışmalar, eğitimler ve tecrübeler</li> <li>15. Geçmiş proje(ler), konuları ve görevler</li> <li>16. Projeye katılarak kuruma katmayı beklediği değer</li> <li>17. Projeden haberdar olma kanalı</li> </ol> <p><i>İletişim özellikleri</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Cep telefonu</li> <li>19. E-posta adresi</li> </ol>

\* Sadece ikinci duyuruda eklenmiştir.

### 3.1.3. Ön Değerlendirme

Başvuruların kabulü tamamlandıktan sonra önce ön değerlendirme yapılmıştır. Ön değerlendirmede başvurular projeye yönelik nitelik taşıma durumuna göre 2 proje uzmanı tarafından uygun ve uygun değil olarak 2 gruba ayrılmıştır. Projeye yönelik nitelik açısından uygun olarak değerlendirilenler ön değerlendirmeyi geçmiştir.

### 3.1.4. Başvuru Formlarının Değerlendirilmesi

Ön değerlendirmeyi geçen başvurular belirlenen kriterlere göre puanlanmıştır. Puanlama kriterleri Tablo 3'teki gibi tanımlanmıştır.

**Tablo 3. Puanlama Kriterleri**

Kriter	Açıklama	Değerlendirilen soru(lar)
Kriter 1 Kurumsal katkı	Kişinin proje sonrasında tecrübeyi kullanma imkanı ve isteği değerlendirildi. Yaygınlaştırma faydası gözetildi.	Projede görev alarak kuruma katacağınız "değer"i açıklayınız.
Kriter 2 Mesleki tecrübenin uygunluğu	Kişinin meslek grubunun proje konusu ile alakasına göre değerlendirildi.	Görev yaptığınız kurum Çalıştığınız birim Kadro unvanı Mesleğiniz Eğitim durumunuz
Kriter 3 Dil becerileri	İngilizce yetkinlik düzeyine göre değerlendirilerek puanlanmıştır. (A1:1, A2:2, B1-2:3, C1:4, C2:5) Puanı bilinmeyenler orta seviye kabul edildi. Farklı sınavlara ait puanların değerlendirilmesi için eşdeğerlilik tabloları kullanıldı.	Bildiğiniz yabancı dil(ler) (Sınav - Puan)
Kriter 4 Tutum ve motivasyon	Kişinin konuya ilgisi, yaklaşımı ve motivasyonu değerlendirildi.	Proje konusu ile ilgili çalışmalarınız, aldığımız eğitimler ve tecrübelerinizi açıklayınız.
Kriter 5 Proje tecrübesi	Kişinin proje tecrübesi olması varlığına göre değerlendirildi. Tercihen klinik araştırma dışı proje tecrübesi olması arandı.	Daha önce katıldığımız proje(ler), proje konusu ve görevinizi yazınız.

Beş değerlendirici her bir kriter için toplamı 100 olacak şekilde bir ağırlık önermiştir. Önerilen ağırlıkların aritmetik ortalaması alınarak ortak bir kriter katsayısı hesaplanmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4. Kriterlerin Ağırlıkları**

	Ağırlık Yüzdesi						Katsayı
	Uzman 1	Uzman 2	Uzman 3	Uzman 4	Uzman 5	Ort.	
<b>Kriter 1</b>	35	35	40	35	30	35	7
<b>Kriter 2</b>	25	25	15	30	20	23	4,6
<b>Kriter 3</b>	20	20	30	20	20	22	4,4
<b>Kriter 4</b>	15	15	10	10	20	14	2,8
<b>Kriter 5</b>	5	5	5	5	10	6	1,2

Her bir kriter değerlendirilirken 5 üzerinden (1: çok kötü, 2: kötü, 3: orta, 4: iyi, 5: çok iyi) puan verilmiştir. Sonuç olarak katılımcıların başvuru puanı şu formülle hesaplanmıştır:  $Puan=(K1*7)+(K2*4,6)+(K3*4,4)+(K4*2,8)+(K5*1,2)$

### 3.1.5. Mülakat

Katılımcılar yüksek puandan düşük puana doğru sıralanmıştır. İlgili proje için belirlenen her bir meslek grubu için en yüksek puan alanlardan başlayarak mülakata çağrılmıştır. Görüşmelere en az 3 değerlendirici katılmıştır. Görüşmeler sırasında adaylara aynı bilgilendirmeler yapılmış ve aynı sorular sorulmuştur. Her bir görüşme, projelerle ve takım belirleme süreçleriyle ilgili kısa bilgilendirme ile başlamıştır. Bu tecrübe ile neler yapabilecekleri sorulmuş ve kendilerinden beklenenler açıklanmıştır. Proje faaliyetlerine zaman ve gündem ayırma potansiyelleri öğrenilmiştir. Nihai olarak iletişim bilgilerinin kaydedildiği, seçim süreci tamamlandığında kendilerine olumlu veya olumsuz geri dönüş yapılacağı mesajı verilmiştir.

Mülakatlar sonunda kişilere 5 üzerinden (1: çok kötü, 2: kötü, 3: orta, 4: iyi, 5: çok iyi) bir mülakat puanı verilmiştir. Puanlandırılırken “iletişim becerileri”, “birlikte çalışılabilirlik” ve “kişinin motivasyonu” göz önünde bulundurulmuştur. Değerlendiricilerin görüşleri ayrı olarak not edilerek ortalamaları alınmıştır. Belirlenen meslek gruplarından en yüksek puanı alan kişiler takım üyesi olarak belirlenmiştir.

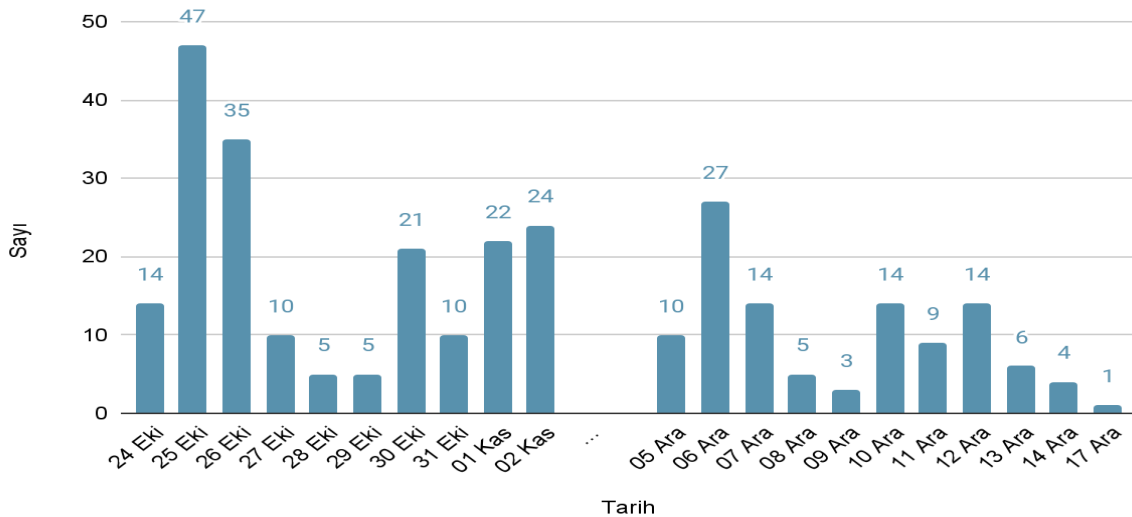
Nihai olarak, her bir proje için 6’şar takım üyesi seçilerek 3 proje takımı oluşturulmuştur. Her bir proje takımı için kurumun proje biriminden bir proje uzmanı proje koordinatörü olarak belirlenmiştir.

### 3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

İlgili tarihlerde yapılmış olan 300 adet başvuru kaydı vardır. Bu başvuruların zamana göre dağılımı Şekil 2’de gösterilmiştir. Yapılan duyurulardan sonraki ikinci gün her iki dönem için de en yüksek başvuru kaydına ulaşılan gün olmuştur.

Katılımcıların (n=240) kişisel özelliklerine göre dağılımı Tablo 5’te verilmiştir. Katılımcıların %68,3’ü (n=164) kadındır. %57,1’i (n=137) lisansüstü bir program mezunu iken; herhangi bir eğitim seviyesinde olup halen lisansüstü bir eğitime devam edenlerin oranı %17,1’dir (n=41). Ortalama katılımcı yaşı sadece ikinci duyuru döneminde başvuran kişiler için hesaplanmış olup  $31,90 \pm 7,12$ ’dir (n=99).

### Şekil 2. Başvuruların Zamana Göre Dağılımı (n=300)



Ar-Ge ve Projeler Birimi çalışanları (n=4) ve projelerin teknik altyapısı için davet edilmiş olan teknik personele (n=2) ait kayıtlar ile dış kurumlardan gelen başvurular (n=4) değerlendirme sürecine dahil edilmemiştir. Aynı kişilerin aynı dönemde gelmiş olan mükerrer kayıtlarından (n=23) güncel olanlar değerlendirilmiştir. Birinci duyuru döneminden 168, ikinci duyuru döneminden 99 tekil başvuru elde edilmiştir. 27 kişi her iki duyuruya da başvurmuştur. Sonuçta, proje takımında görev almak için başvuran 240 katılımcı vardır.

**Tablo 5. Başvuru Sahiplerinin Kişisel Özellikleri**

	Ort±SS	Min-Maks
<b>Yaş*</b>		
Kadın (n=67)	32,60±7,48	23-50
Erkek (n=32)	30,44±6,15	20-42
Toplam (n=99)	31,90±7,12	20-50
	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	164	68,3
Erkek	76	31,7
<b>Mezun olunan öğrenim düzeyi</b>		
Lise	7	2,9
Ön lisans	10	4,2
Lisans	86	35,8
Yüksek lisans	112	46,7
Doktora	25	10,4
<b>Lisansüstü eğitime devam etme durumu</b>		
Lisansüstü eğitime devam etmiyor.	199	82,9
Yüksek lisans devam ediyor.	24	10,0
Doktoraya devam ediyor.	17	7,1

\* Başvuru sahiplerinin yaş bilgisi sadece 2. duyuru için mevcuttur.

Katılımcıların mesleki özelliklere göre dağılımı Tablo 6'da verilmiştir. Katılımcıların %36,7'si (n=88) yönetimsel birimlerde görev yapmaktadır. Kurum türüne göre ilk sırada %34,6 (n=83) ile Eğitim Araştırma Hastanesi varken, ikinci sırada %21,7 (n=52) ile İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı başkanlık ve birimler vardır. En düşük orana sahip kurumlar ise sırasıyla 15 ve 14 katılımcı ile Aile Sağlığı Merkezleri (%6,3) ve Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi/Merkezleri (%5,8)'dir.

Katılımcıların mesleklere göre dağılımı değerlendirildiğinde Ebe/Hemşire/Sağlık memuru oranının %30,8 (n=74) olduğu, ikinci sırada %29,2 (n=70) ile Doktor/Uzman doktor grubunun yer aldığı görülmüştür.



**Tablo 6. Başvuran Kişilerin Mesleki Özellikleri**

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Kurum türü</b>		
Yönetimsel Birimler	88	36,7
İlçe Sağlık Müdürlüğü	36	15,0
Acil Sağlık Hizmetleri Başkanlığı	26	10,8
Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı	7	2,9
Sağlık Hizmetleri Başkanlığı	7	2,9
Destek Hizmetleri Başkanlığı	6	2,5
Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı	5	2,1
Diğer (Disiplin)	1	0,4
Hizmet Birimleri	152	63,3
Eğitim Araştırma Hastanesi	83	34,6
Devlet Hastanesi	40	16,7
Aile Sağlığı Merkezi	15	6,3
Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi/Merkezi	14	5,8
<b>Meslek</b>		
Ebe/Hemşire/Sağlık memuru	74	30,8
Doktor/Uzman doktor	70	29,2
ATT/AABT/Paramedik	16	6,7
Psikolog	14	5,8
Diş hekimi	12	5,0
Sosyal hizmet uzmanı	9	3,8
Teknisyen/Tekniker	9	3,8
VHKİ/VGE/Tıbbi sekreter/BSKE	7	2,9
Fizyoterapist	5	2,1
Diyetisyen	4	1,7
Eczacı	4	1,7
Diğer*	16	6,7

ATT: Acil Tıp Teknisyeni; AABT: Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri; VHKİ: Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni; VGE: Veri Giriş Elemanı; BSKE: Bilgi Sistemleri Kullanım Elemanı

\*Diğer: Biyolog (n=2), Grafiker (n=1), İstatistikçi (n=1), İşçi (n=1), Kimyager (n=1), Memur (n=1), Mühendis (n=3), Sağlık destek personeli (n=1), Sağlık fizikçisi (n=1), Sağlık yönetimi (n=2), Tıbbi teknolog (n=1)

Katılımcıların projeye yönelik özellikler açısından dağılımı Tablo 7’de verilmiştir. Katılımcıların %20,8’inde (n=50) İngilizce dil düzeyi iyi veya çok iyi seviyededir; %13,3’ünde (n=32) proje tecrübesi vardır. Proje tecrübesi sorusuna, proje tecrübesi olmayıp proje dışı (klinik araştırma, gönüllülük, öğrenci değişimi vb.) tecrübesi olduğunu belirten katılımcı oranı %31,3’tür (n=75).

Proje takımı duyurularının haber alma kanalları sorusuna katılımcıların %74,2’si (n=178) resmi yazı/kurum yoluyla seçeneğini işaretlemiştir. Birden fazla yanıtın kabul edildiği bu soruya göre ikinci ve üçüncü sıradaki haber alma kaynakları İl Sağlık Müdürlüğü web sitesi (%13,8) ve arkadaş/çevre (%4,6)’dir.

**Tablo 7. Başvuran Kişilerin Projeye Yönelik Özellikleri**

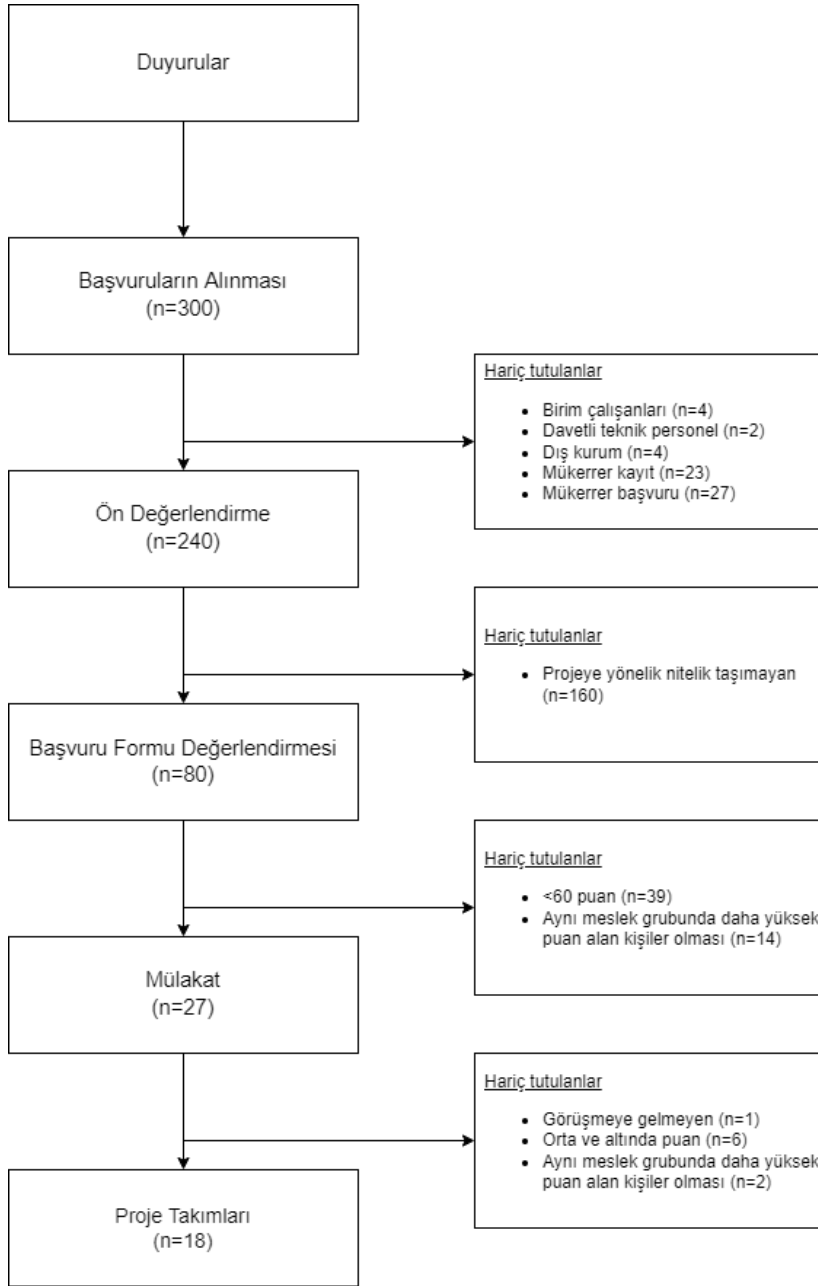
	n	%
<b>İngilizce dil düzeyi</b>		
0 (Yok)	5	2,1
1 (Başlangıç)	15	6,3
2 (Temel)	16	6,7
3 (Orta)	154	64,2
4 (İyi)	28	11,7
5 (Çok iyi)	22	9,2
<b>Proje tecrübesi</b>		
Proje tecrübesi	32	13,3
Klinik araştırma tecrübesi	17	7,1
Diğer tecrübe (Gönüllülük, öğrenci değişimi vb.)	58	24,2
Tecrübe yok	133	55,4
<b>Başvurulan proje*</b>		
Engellilere bakım veren aile bireylerinin sosyal içerilmesi	161	67,1
Alzheimer ve demans hastalarının sosyal içerilmesi	145	60,4
Ruh sağlığı problemi olan bireylerin iyilik halinin artırılması	83	34,6
Diğer projeler	17	7,1
<b>Haber alma kanalı*</b>		
Resmi yazı/kurum duyurusu	178	74,2
İSM web sitesi	33	13,8
Arkadaş/çevre	11	4,6
İSM sosyal medya hesapları	7	2,9
Belirsiz	11	4,6

İSM: İl Sağlık Müdürlüğü

\* Birden fazla seçenek işaretlenebilmiştir.

Katılımcıların (n=240) %33,3'ü (n=80) ön değerlendirmeyi geçmiştir. Ön değerlendirmeyi geçip başvurusu puanlanan katılımcılardan %51,3'ü (n=41) 60 ve üzeri puan almıştır. Puanlanan 80 başvurunun toplam puan ortalaması 56,59±21,22'dir. Her bir kriterin puan ortalamaları sırasıyla Kriter 1 (Kurumsal katkı) 2,95±1,33; Kriter 2 (Mesleki tecrübenin uygunluğu) 3,05±1,30; Kriter 3 (Dil becerileri) 2,71±1,58; Kriter 4 (Tutum ve motivasyon) 2,76±1,34; Kriter 5 (Proje tecrübesi) 1,86±1,21'dir. 60 ve üzeri puan alan katılımcılardan 27'si (%65,7) mülakata çağrılmıştır. Mülakata çağırılan katılımcıların puan dağılımları %33,3 (n=9) 5 puan (çok iyi), %40,7 (n=11) 4 puan (iyi), %18,5 (n=5) 3 puan (orta), %3,7 (n=1) 2 puan (kötü)'dir. Görüşmeye gelmeyen 1 katılımcı olmuştur. Mülakata davet edilenlerin %66,7'si (n=18) bir proje takımına seçilmiştir. Değerlendirme sürecinin aşamalarına göre başvuruların durumu Şekil 3'te sunulmuştur.

Şekil 3. Değerlendirme Süreci ve Her Bir Aşamadaki Kişi Sayıları



Katılımcıların (n=240) incelenen güncel başvurularında açık uçlu sorulara verilen yanıtların toplam kelime sayısı değerlendirildiğinde, ortalama  $58,33 \pm 60,25$  (medyan 40,5) kelime olup en az 3, en çok 457 kelime yazıldığı tespit edilmiştir. Açık uçlu sorulara yazılan kelime sayısı, ön değerlendirmeyi geçenlerde (n=80) ortalama  $92,48 \pm 81,23$  (medyan 63,5) iken, ön değerlendirmeyi geçemeyenlerde (n=160)  $41,25 \pm 36,03$  (medyan 29)'tür. Puanlanan başvurularda açık uçlu sorulara yazılan kelime sayısı değerlendirildiğinde ise, 60'tan az puan alan başvurularda (n=39)  $53,15 \pm 31,33$  (medyan 51) kelime, 60 ve üzeri puan alan başvurularda (n=41)  $129,88 \pm 95,70$  (medyan 104) kelime olduğu görülmüştür. Proje takımına seçilen katılımcıların (n=18) açık uçlu sorulara yazdıkları kelime sayısı ortalama  $148,39 \pm 116,10$  (medyan 125)'tir.

### 3.3. Nitel veri analizi

Takımlara seçilen katılımcılar (n=18) tarafından açık uçlu sorulara verilen cevapların tematik analizi yapılmıştır.

Katılımcıların duyurulan proje konusuyla ilgili tecrübelerini anlatırken:

- Proje konusuyla dolaylı ilgisi olan eğitimlerinden,
- Hedef grupla ilişkileri ve onlara yönelik spesifik olan veya olmayan faaliyetlerden,
- Proje konusuyla doğrudan veya dolaylı ilgisi olan bilimsel araştırmalarından

bahsettikleri görülmüştür. Az sayıda katılımcı ise proje konusuyla çok zayıf düzeyde ilgili tecrübelerine yer vermiştir.

Katılımcılar geçmiş proje tecrübelerini anlatırken farklı türden tecrübelerden bahsetmiştir. Bunlar aşağıdaki temalar altında toplanmaktadır:

- Proje hazırlama ve uygulamaya yönelik alınan eğitimler,
- Yerel düzeyde hizmet sunumuna veya kalkınmaya yönelik projeler,
- Sivil toplum kuruluşları ve gönüllülerle işbirliği ile yapılan çeşitli faaliyetler,
- Kurum içindeki rutin dışına çıkan çeşitli uygulamalar

Yalnızca hekim olan bir katılımcı uluslararası tıbbi ve bilimsel bir araştırma içinde bulunduğunu belirtmiş olup bunun dışında “uluslararası proje” tecrübesi olan katılımcı bulunmamaktadır. Bazı katılımcılar yurt dışında aldıkları bazı eğitimleri proje olarak adlandırmıştır. İstanbul Kalkınma Ajansı gibi kurumlar tarafından verilen proje eğitimlerine katılan birkaç katılımcı vardır. Bunlardan bazıları eğitim aldıklarını fakat bunu uygulamaya geçirme fırsatları olmadığını ifade etmiştir. Sağlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve mahalli idareler bünyesinde gerçekleşen bazı “kurum içindeki rutin dışına çıkan uygulamalar”ın tam olarak “proje” özellikleri taşımamalarına rağmen bu şekilde adlandırılmaları dikkat çekmiştir.

Katılımcılar projelerde: proje fikrinin geliştirilmesi, projenin yönetilmesi, projede belirlenen uygulamaların uygulanması ve eğitimlerin verilmesinde görev aldıklarını ifade etmektedir. Bazıları projedeki rollerini daha detaylı olarak tarif etmelerine rağmen, katılımcıların çoğu kısaca görevlerini söylemekle yetinmiştir. Takımlara seçilen bazı katılımcılar ise hiç proje tecrübeleri olmadığını ifade etmiştir. Bu durum değerlendirmedeki ilgili kriter puanlarını düşürmüş olsa da elenmelerine sebep olmamıştır.

Takımlara seçilen katılımcıların projeye potansiyel katkılarıyla ilgili cevaplarında öne çıkan temalar Tablo 8’de görülmektedir. Bu temalar: hedef gruba ulaşma, ihtiyaç tespiti, kurumlar arası işbirliği, çözüm geliştirme, bilimsel, raporlama ve sunma, tatbik etme, eğitim ve yaygınlaştırmadır. Bu tablo aynı zamanda her bir proje için seçilen kişilerin projenin farklı yönlerine katkı sunma amacı ve potansiyeli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Projeye Potansiyel Katkılarıyla İlgili Cevaplarında Öne Çıkan Temalar**

Temalar	Takım - Başvuru No																	
	Takım 1						Takım 2						Takım 3					
	29	35	38	137	281	288	32	37	50	85	91	167	197	220	232	236	273	295
Hedef gruba ulaşma	✓			✓							✓							
İhtiyaç tespiti	✓				✓						✓						✓	✓
Kurumlar arası işbirliği	✓																	
Çözüm geliştirme		✓			✓						✓		✓				✓	✓
Bilimsel				✓			✓											✓
Raporlama ve sunma		✓		✓														✓
Tatbik etme		✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
Eğitim ve yaygınlaştırma			✓			✓	✓		✓							✓		✓

#### IV. TARTIŞMA

Bu çalışmada, bir kamu idaresinde sağlığın geliştirilmesi projeleri için proje takımı oluşturulması süreci, başvuranların özellikleri ve proje takımına seçilen kişilerin başvuru formları incelenmiştir.

##### 4.1. Takım Kurma Süreci

Literatürde proje takımı seçimi araştırmalarının daha çok yönetim biliminin insan kaynakları ve proje yönetimi alanlarında, ayrıca çeşitli mühendislik çalışmalarında yürütüldüğü görülmektedir. Yapılan literatür taramasında sağlık alanında benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Öte yandan, sağlığın geliştirilmesi programlarını pratiğe yönelik ele alan bir kitapta, personel işe alımı ile ilgili gözetilmesi gereken hususlar insan kaynakları yaklaşımı ile açıklanmıştır (Bontempi vd., 2012).

Takım seçiminin çok kriterli bir karar verme süreci olması nedeniyle, gerektiğinde analitik modeller geliştirilerek ve yazılımsal çözümler ile ele alınabilmektedir (Baykasoglu vd., 2007). Çalışmamızdaki takım seçimi problemi ise modelleme ve yazılım kullanılmadan, uzman görüşlerinden oluşturulan kriterler ve uzman değerlendirmeleri ile çözümlenmiştir.

Çok kriterli karar verme problemleri, seçim, sınıflama ve sıralama problemleri olarak sınıflandırılmaktadır (Turan, 2014). Takım üyelerinin seçimine yönelik çok kriterli grup karar verme modeli sunan bir makalede, seçimde kullanılacak 6 kriter tanımlanmış, bu kriterlerin ağırlıkları belirlenmiş ve kriterler 5 üzerinden puanlanmıştır (Alencar ve Almeida, 2010). İlgili makale bir inşaat projesi takımı seçimine yönelik olsa da çalışmamızdaki kriter belirleme, ağırlıklandırma ve puanlama yöntemiyle aynı olması çok kriterli karar vermede seçim problemlerinin benzer yaklaşımlarla çözülebilmeye örnektir. Benzer şekilde, takım seçim problemlerinde ağırlıklandırılmış kriterlere göre puanlama yapılan başka çalışmalar da bulunmaktadır (Fitsilis vd., 2014).

Proje temelli organizasyonlarda takım üyelerinin seçimini saha araştırması ile araştıran bir örgüt bilimi çalışmasına göre, takım seçiminde temel stratejiler “uzmanlık temelli” ve “yeterlilik temelli” bilişsel özellikler ile “organizasyon içi-dışı bağlantılar temelli” ve “işbirliği temelli” sosyal özelliklerin değerlendirilmesidir (Ren, 2004). Buna göre, uzmanlık temelli stratejide, belirli alanlarda veya işlevsel alanlarda uzmanlığı olan kişiler; yeterlilik temelli stratejide, genel olarak akıllı, yetkin veya önceki projelerde iyi çalışma geçmişi olan kişiler; bağlantı temelli stratejide, organizasyon içi veya dışında politik veya profesyonel bağlantıları olan kişiler; işbirliği temelli stratejide ise iyi kişilerarası becerilere

sahip kişiler seçilir. Çalışmamızda da proje takımı seçme sürecinde, başvuranların uzmanlıkları, meslekleri, proje çıktıklarına yönelik becerilerinin değerlendirilmesi uzmanlık temelli stratejiye; hedef kitleye erişim imkanları, proje faaliyetlerini görevlerini yaparken hayata geçirme imkanlarının değerlendirilmesi bağlantı temelli stratejiye; proje tecrübeleri, konuyla ilgileri, ilgili araştırma yapmış olmalarının değerlendirilmesi yetkinlik temelli stratejiye; multidisipliner çalışma tecrübesi, birlikte çalışılabilirlik ve iletişim becerilerinin değerlendirilmesi ise işbirliği temelli stratejiye uymaktadır. Benzer şekilde, sağlığın geliştirilmesi programlarını uygulayacak olan personellerin istihdamında da adayların özelliklerinde aranması gereken stratejiler içerisinde, amaca uygun beceri ve tecrübeye sahip olan, faydalı olabilecek sosyal nitelikleri olan, kültürel yetkinlikleri olan ve kuruluşun misyonu ile ilgili personel seçimi yapılması tavsiye edilmektedir (Bontempi vd., 2012). Çalışmamızda takım kurma sürecinde, kişilerin projenin amaçlarına uygun yetkinlikleri ve motivasyonları olması aranan özellikler iken kurumun misyonuna uygunluğa yönelik bir değerlendirme yapılmamıştır.

Proje takımı seçiminde kullanılabilen yaklaşımlardan bazıları psikolojik yaklaşım, rol yaklaşımı ve yetkinlik yaklaşımıdır. Yetkinlik, bir şeyi başarılı veya verimli bir şekilde yapma yeteneğidir (Stariņeca ve Voronchuk, 2015). Yetkinlik temelli yaklaşımda, tanımlanmış bir pozisyon için önemli olan yetkinlikler belirlenmeli ve adayların yetkinlik seviyesi ile karşılaştırmak için yeterlilik seviyeleri tanımlanmalıdır. Temel yetkinlikler, bilişsel, fonksiyonel, kişisel (davranışsal), etik ve meta yetkinliklerdir (Leontjeva ve Trufanova, 2018). Çalışmamızda da kişilerin yetkinlikleri 5 kriter ile tanımlanmış ve her bir kriter için seviyeler (1: çok kötü, 2: kötü, 3: orta, 4: iyi, 5: çok iyi) tanımlanmıştır. Kamu idaresi organizasyonlarında yalın takım üyesi seçimini yetkinlik temelli yaklaşım ile ele alan bir makalede önerilen yalın modelin basamakları şunlardır: 1-Projede yer alacak personel sayısı belirlenmeli; 2-İşlerin gereklilikleri tanımlanır.; 3-Her bir kriterin önem derecesi belirlenir.; 4-İş ve personellerle ilgili veriler toplandıktan sonra değerlendirme yapılır.; 5-Çalışanlar puanlara göre sıralanır.; 6-Çalışanlar kendi tercihlerine göre gruplanır. (Eğer çalışan sayısı işte gereken kişi sayısından fazla ise bu aşama yapılır.); 7-Kontrol ve seçim yapılır (Leontjeva ve Trufanova, 2018). Çalışmamızdaki takım seçme sürecinin yetkinlik temelli bu modelin basamakları ile büyük ölçüde uyumlu olduğu görülmektedir. Her bir proje için takım üyesi sayısı 6 olarak belirlenmiştir. Proje faaliyetlerinin yerine getirilmesi için projeye yönelik gerekli nitelikler belirlenip başvuru formunda sorgulanmıştır. Başvuruların değerlendirilmesi için 5 yetkinlik kriteri belirlenip ağırlıklandırılmıştır. Veriler başvuru formu ile toplandıktan sonra ön değerlendirme ve puanlama yapılmıştır. Belirlenen mesleklerden adayların puan sırasına göre mülakata çağırılması bu modele ek olarak yapılan bir aşamadır. Sonrasında takım üyeleri belirlenmiştir. Mülakat, makaledeki modelde vurgulanan özellikle kişisel, etik ve meta yetkinliklerin değerlendirilmesi için gerekmiştir. Başvuran adayların bu yetkinlikleri ile ilgili, duyurular öncesinde mevcut herhangi bir bilginin olmaması nedeniyle ilgili değerlendirmeler bu süreçte yapılmıştır.

Proje takımı seçimini ele alan başka bir makalede, bir takımın yüksek performans gösterebilmesi için seçim sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar, takım üyesinin yeterlilik, uyumluluk ve uygunluğu; teknik ve işlevsel becerileri; kişiler arası beceriler, iletişim ve kişilik özellikleri; değerler sistemi, paylaşılan vizyon, amaç, hedefler, yön; açıklık dahil kurumsal değerler olarak sıralanmaktadır (Baykasoglu vd., 2007). Bu çalışmamızda ele alınan takım seçme örneğinde de, sıralanan bu hususların hemen hepsi seçim sürecinin farklı aşamalarında değerlendirilmiştir. Yeterlilik, beceriler ve değerler önce başvuru formunda sorulmuş; özellikle kişiler arası beceriler, iletişim ve değerler sistemi mülakat sırasında ön planda araştırılmıştır. Sonuçta çalışmamızdaki seçim yönteminin takımın yüksek performansını sağlamak için çok yönlü bir değerlendirme sağladığı söylenebilir.

Literatürde uyumlu takımlarda, ortak beklentiler, takım güveni, takım içinde dürüstlük, paylaşılan değerler ve iyi iletişimin var olduğu belirtilmektedir (Bingham vd., 2019). Çalışmamızda takımın uyumluluğu mülakatta adayların “iletişim becerileri”, “birlikte çalışılabilirliği” ve “kişinin motivasyonu” göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme takımın uyumunu gözetken proaktif bir girişim olarak düşünülebilir. Bunların dışında, takım güveni ve takım içi dürüstlük ise varlığı zaman içerisinde tecrübe edilebilecek uyum özellikleridir.

Başarılı takım üyelerinin bazı özelliklerinin teknik veya fonksiyonel uzmanlık; problem çözme ve karar verme becerileri; kişilerarası becerilere sahip olmak olduğu literatürde belirtilmektedir (Baykasoglu vd., 2007). Çalışmamızda proje takımlarına seçilen profesyonellerin teknik uzmanlıkları konuyla ilgili tecrübelerinin olup olmaması, proje tecrübesi varlığı ve mesleki becerileri ile; kişilerarası beceriler ise mülakat sırasında değerlendirilmişken; problem çözme ve karar verme becerilerinin seçim sürecinde yer almaması bir eksiklik olarak ele alınabilir.

Mesleki olarak heterojen takımların homojen takımlara göre daha verimli olduğu saptandığı için takım kurarken meslek grubu çeşitliliğinin sağlanması aranan bir özelliktir. Heterojen takımlardaki çeşitlilik kompleks sistemlere uygundur, inovasyon ve üretkenliği artırır. Heterojen takımlar hakkaniyet temellidir; yeteneklere göre dağıtım vardır. Fonksiyonel çeşitliliği olan bu takımlar, birlikte çalışan çeşitli eğitim ve öğretim geçmişine sahip bireylerden oluşan takımlardır (Hsu vd., 2016). Çalışmamızda da yetkinlik değerlendirmeleri sonrasında takımlar şekillendirilirken farklı meslek gruplarının temsiliyetinin gözetilmiş olması takımın başarısı için olumludur. Oluşturulan takımlarda aynı meslekten birer profesyonel vardır. Aynı meslek grubunda birden fazla profesyonel olsa da bu kişilerin uzmanlık alanları (örneğin, nöroloji uzmanı hekim - psikiyatri uzmanı hekim) veya pratikte yaptıkları iş (örneğin, psikiyatri hemşiresi - sağlık yöneticisi hemşire) farklıdır.

Projenin ihtiyaçlarının anlaşılması ve takım üyelerinin bu ihtiyaçlara uygun olarak seçimi, takım seçiminde çok önemlidir (Antoniadis, 2012). Çalışmamızda başvuru formunda projede aranan nitelikler ile dil yeterliliğinin sorgulanması ve bu soruların değerlendirme kriterlerinde yer alması proje ihtiyaçlarının gözetildiğini göstermektedir. Tanımlanan 5 kriter (puanlamaya katkı oranları ile birlikte) şöyledir: 1-Kurumsal katkı (%35), 2-Mesleki tecrübenin uygunluğu (%23), 3-Dil (%22), 4-Bakış açısı ve motivasyon (%14), 5-Proje tecrübesi (%6). Puanlama katkı oranlarında “kurumsal katkı” kriterinin ağırlığının fazla olması, özellikle proje takımına seçilen kişilerin kazanımlarının uzun vadeli olmasının ve proje çıktılarının sürdürülebilirliğinin önemsendiğini göstermektedir. “Proje tecrübesi” kriterinin en düşük ağırlıkta olması ise alanında yetkin adaylara proje tecrübesi kazanması için fırsat tanıdığını göstermektedir. Literatürde de takım üyelerinin seçimi sırasında yüksek standartların beklenmesinin, aslında kurumu başarıya taşıyabilecek yeni profesyonellerinin keşfedilmesine engel olduğu belirtilmektedir (Ren, 2004).

Literatürde takım üyelerinin yaratıcı, açık fikirli ve ileri görüşlü olması; iyi bir takım oyuncusu olması, takımın bir parçası olarak işbirliği yapması; muhakeme etmesi; akranları, paydaşları ve diğer sektör liderleri tarafından saygı görmesi; değişime ayak uydurma becerisi olması; çevreyi anlama, en azından değerlendirme becerisinin olması ve takıma geri bildirim sağlaması gerektiği belirtilmektedir (Antoniadis, 2012). Çalışmamızda adaylar değerlendirilirken bu özelliklerin hemen hiçbiri kriterlerde yer almamıştır. Sıralanan özellikler ancak adayların önceki/mevcut çalışma tecrübeleri ile ilgili bilgilere erişim ve kişilik özelliklerini tespit etmek için kullanılan çeşitli testlerle temin edilebilecektir. Özel sektörde insan kaynakları kapsamında teknolojinin de aktif kullanılması ile yürütülen “işe yönelik veri toplama”yı amaçlayan çalışmalar yaygın olarak yapılsa da, kamu idarelerinde insan kaynakları faaliyetlerinin kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş olması neticesinde yetersizdir (Göçoğlu ve Kurt, 2018). Bu çalışmadaki proje takımı belirleme sürecinde de adayların kişilik özellikleri sadece mülakat sırasındaki etkileşim ile kısmen değerlendirilebilmiştir.

Literatürde, projelerdeki belirsizliklerin takım seçimini etkilediği belirtilmektedir (Ren, 2004). Bu proje takımı seçiminde de, kurumun ilgili projelerinden birisinin daha önce tecrübe edilmemiş “yenilik geliştirme” projesi olması, her projede daha önce birlikte çalışılmamış ortakların bulunması, proje takım üyelerinin performanslarının öngörülememesi ve olası diğer sorunlar gibi mevcut olan belirsizlikler nedeniyle her proje takımında koordinatör olarak proje biriminden birer proje uzmanı görevlendirilmiştir.

Sonuç olarak çalışmamızda ele alınan proje takımı seçme sürecinin, temel proje takımı seçim stratejilerini kapsayan, yaklaşım olarak yetkinlik temelli, proje ihtiyaçlarını dikkate alan, proje başarısı için takım verimliliğini gözetilen bir model olduğu söylenebilir. Öte yandan, insan kaynaklarının

öncelediği kişilik özelliklerinin -sadece mülakat sırasında- kısmen değerlendirilmesi modelin zayıf yanıdır.

#### 4.2. Başvuranların Özellikleri

Proje takımı duyurularına ait 300 adet başvuru kaydı elde edilmiştir. Başvuru kayıtları içerisinde birim çalışanlarının ve davetli teknik personelin başvurularının da bulunuyor olması, hem başvuru formunun pilot uygulamasının bu şekilde yapıldığını hem de mevcut insan kaynağı ile ilgili bir veri tabanı elde edilmesinin amaçlandığını düşündürmektedir. Bununla birlikte, gelen başvurular içerisinde dış kurumlarda çalışanların ve aynı kişilerin mükerrer başvurularının olması, online formlarla veri toplama yönteminin pratikliğine ve güvenilirliğine rağmen veri kontrolü gerektirdiğini göstermektedir.

Çalışmanın tanımlayıcı analiz kısmında, birim çalışanları, davetli teknik personel, dış kurum başvuruları, mükerrer kayıt ve başvurular hariç tutularak, 240 profesyonele ait başvurular değerlendirilmiştir. Duyuruların hedef nüfusu -başvuruda meslek kısıtı olmadığı için- İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı kurumlarında görev yapmakta olan yaklaşık yüz bin sağlık çalışanıdır (Sağlık Bakanlığı, 2021) Başvuru yapan profesyonel sayısının hedef nüfusa göre çok düşük olmasının sebebi, bağlı kurumların duyuruları farklı niteliklerde yapması ve duyurunun kişilere etkin ve zamanında ulaşmamış olması olabilir. Nitekim, başvuranların çoğu (%74,2) duyurudan resmi yazı/kurum duyurusu ile haberdar olmuşken, ikinci sıradaki haber alma kanalı kurumun web sitesidir (%13,8).

Proje takımı duyuruları Müdürlüğün bağlı tüm birim ve kurumlarına iletilmiştir. Başvuran katılımcıların %36,7'si yönetsel birimlerde görev yapmaktadır. Ancak, kurumun organizasyonel yapısında insangücü dağılımında yönetsel birimlerdeki çalışan sayısı hizmet birimlerine göre çok daha azdır. Oransal olarak daha az bir büyüklüğü olmasına rağmen yönetsel birimlerin katılımcıların 3'te 1'inin temsil edilmesinin birkaç nedeni olabilir. Temel duyuru kanalları olan resmi yazı ve kurumun web sitesi anasayfasını yönetsel birimlerdeki çalışanlar hizmet birimlerindeki çalışanlara göre daha aktif olarak kullanmaktadır. Bağlı birim ve kurumlara resmi yazı ile ulaşan duyuru yazılarının kurumlar içerisinde dağıtımı ve tüm çalışanlara duyurulması bir standarda bağlanmamış olduğundan duyurular her birime ulaşmamış olabilir ya da yönetsel birimlerde çalışan sağlık profesyonelleri sağlığın geliştirilmesi projelerinde görev almak için daha yetkin veya daha istekli olabilirler.

Katılımcıların yaş bilgisi ikinci duyuru dönemi başvuruları için mevcuttur ve başvuranların yaş ortalaması  $31,90 \pm 7,12$ 'dir. Başvuran kadınların yaş ortalaması ( $32,60 \pm 7,48$ ) erkeklere ( $30,44 \pm 6,15$ ) göre yaklaşık 2 yaş fazladır. Sağlık sektöründe insan gücünün cinsiyete göre dağılımında kadınların ağırlıkta olduğu bilinmektedir (Orhan ve Yücel, 2017). Çalışmamızdaki proje takımı duyurusunda da gelen başvuruların %68,3'ü kadınlara aittir. Bu oranın yüksekliği, sektördeki insangücünün kadın yoğun olması ile açıklanabilir. Zaten katılımcıların çoğunluğunun kadın yoğun meslek gruplarında olduğu (%30,8'i ebe/hemşire/sağlık memuru, %29'si ise doktor/uzman doktor) görülmüştür.

Başvurular içerisinde sağlık lisansiyeri profesyonellerin payı, diğer profesyonellere nispeten daha yüksektir. Bu durum takım seçimi için duyurusu yapılan projelerin dezavantajlı gruplara yönelik, sosyal bileşeni de olan sağlığın geliştirilmesi projeleri olması nedeniyle beklendiği gibidir. Birden fazla seçeneğin işaretlenebildiği, katılımcıların görev almak istedikleri projenin sorulduğu soruda Engellilere bakım veren aile bireylerinin sosyal içerilmesini konu alan projenin %67,4, Alzheimer ve demans hastalarının sosyal içerilmesini konu alan projenin %60,4 oranında, öte yandan Ruh sağlığı problemi olan bireylerin iyilik halinin artırılmasını konu alan projenin %34,6 oranında işaretlendiği görülmüştür. Bu oranlar proje duyuru metinlerinde projelere yönelik aranan niteliklerin spesifik tanımlanması nedeniyle bu şekilde farklı dağılmış olabilir.

Türkiye'de hemşireler ve hemşirelik öğrencileri ile yapılan çeşitli çalışmalarda iyi düzeyde İngilizce bilme sıklığı %6,5-9,6 oranlarında tespit edilmiştir (Teskereci vd., 2015). Çalışmalarda hemşirelerin dil yeterliliklerinin artırılmasına yönelik eğitim, yurtdışı proje ve değişim programı imkanlarının artırılması önerilmektedir. Benzer çalışmalar tıp fakültesi öğrencileri ile de yürütülmüştür (Cankur, 2002).



Türkiye’de hekimlerin de İngilizce dil yeterliliğini geliştirme ihtiyacının olduğu sağlık turizmi hizmetleri gibi vesileler ile gündeme gelmektedir (Medimagazin, 2014). Çalışmamızda proje takımlarında görev almak üzere başvuran sağlık profesyonellerinin ancak %20,8’i iyi veya çok iyi seviyede dil bildiğini belirtmiştir. Başvurulan projelerin uluslararası proje olduğunun duyuru metninde belirtilmiş olması, daha çok yabancı dil yetkinliği olan sağlık profesyonellerinin başvurmuş olmasını düşündürmektedir. Buna rağmen katılımcıların çoğunluğu (%64,2) orta düzeyde İngilizce bilmektedir; İngilizce bilmeyen veya başlangıç ila temel düzeylerde bilen katılımcı oranı ise %15’tir. Yabancı dil yeterliliği olmayan çalışanların uluslararası projelerin takımlarında görev almak üzere başvurmuş olmasının arkasındaki motivasyon ayrıca araştırılabilir. Bu başvurular, kamu sağlık çalışanlarının yenilikçilik arayışlarının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Adana’da bir Eğitim Araştırma Hastanesi’nde çalışan doktor ve hemşirelerin yenilikçiliğe ve Ar-Ge çalışmalarına bakış açıları, sağlık sektöründe yenilikçiliğin yerinin belirlenmesi amacıyla araştırılmıştır (Arlıer, 2016). Sağlık çalışanlarının Ar-Ge ve yenilikçilik konusunda istekli oldukları fakat kaynaklar konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları, ülkedeki Ar-Ge desteklerinin ve disiplinler arası işbirliğinin yetersiz olmasının bilimsel faaliyetleri olumsuz etkilediği görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Çalışmamızda da proje takımlarında görev almak için başvuranların %13,3’ü proje tecrübesine sahip olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili ve görev almak için gönüllü olan bu kişilerde dahi proje tecrübesine sahip olma sıklığının oldukça düşük olması kamudaki tecrübesizliğe işaret etmektedir.

Katılımcıların yarısından fazlasının (%57,1) yüksek lisans veya doktora mezunu olması kamuda proje faaliyetlerine ilginin görece yüksek oranda lisansüstü mezuniyeti olan çalışanlarda olduğunu göstermektedir. Katılımcılardan %17,1’i de herhangi bir eğitim seviyesinde olup halen lisansüstü bir eğitime devam etmektedir. Bu durum, lisansüstü eğitim almış veya almakta olan kişilerin proje kavramına, bireysel, kurumsal ve toplumsal faydalarına diğerlerine oranla daha fazla aşina olması ve yenilikçiliğe hevesli olmaları ile açıklanabilir. Öte yandan, son yıllarda proje faaliyetlerinin akademik teşvik ve üniversitelerin öğretim üyeliği kadroları için aranan bir kriter haline gelmesi bu kişilerin projelere olan ilgisini artırmış olabilir.

Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinde yenilikçiliğin sağlanması için ülkelerde bağımsız çalışma ortamının sağlanması, yenilikçiliğe verilen önemin yüksek olması, katılımcı kurum kültürünün yerleşmesi ve esnek bir mevzuat yapısının olması önemlidir (Akin, 2013). Yenilikçi kamu kurumları için katılımcı kurum kültürü sağlanmalı, sorunların çözümü için tüm paydaşlarla işbirliği ile çalışma becerileri geliştirilmelidir. Bu çalışmada yürütülecek projelerin takımlarının şeffaf, etkin ve verimli seçilmesi uygulaması da çok paydaşlı çalışmaya katkı sunacak bir iyi uygulama örneği olarak değerlendirilebilir.

### **4.3. Başvuru Metinleri**

Başvuru formu doldurulurken açık uçlu sorulara yazılan kelime sayısı toplamı medyanı 40,5 kelimedir. Ön değerlendirmeyi geçenlerde (medyan 63,5) geçemeyenlere (medyan 29) göre iki kattan fazladır. 60 ve üzeri puan alan başvurularda medyan 104 kelime, takıma seçilenlerde ise medyan 125 kelimedir. Buna göre, başvuru formuna daha fazla kelime yazan kişilerin değerlendirmeler için gereken içerik ve mesajları sağladığı, formu daha az kelime ile dolduran kişilerin ise hem ön değerlendirmeden geçmekte hem de puanlamada yükselmekte zorlandığı söylenebilir.

Başvuru metinlerinin nitel analizi, yaptığı çalışmalarla bir şekilde kendini gösterebilmiş kişilerin dışında, büyük sağlık teşkilatı içinde farklı yerlerde kendi sınırlı imkanlarıyla spesifik ve özgün faaliyetler yapan sağlık çalışanlarına işaret etmektedir. Yine sağlığın geliştirilmesi projelerinin amaçlarına uygun eğitim ve yetkinliklere sahip olmasına rağmen yoğun iş yükü ve diğer sebeplerle uygulama imkanı bulamamış çalışanlar da söz konusudur. Bu iki gruptaki kişileri keşfetmek ve proje ekiplerine dahil etmek için özel gayret gerekmektedir.

Başvuru metinlerinde “proje” kavramıyla ilgili yanlış anlaşılmaların söz konusu olduğu görülmüştür. Proje niteliği taşınamasına rağmen kurumda yapılan rutin dışı uygulamaların proje olarak adlandırıldığı görülmüştür. İsmi verilen projeler araştırıldığında bazılarının yöneticiler tarafından bir uygulamayı öne çıkarmak için bu şekilde adlandırmış olabilecekleri düşünülmüştür. Bazı kurumlar için, kurumların kültürüne yerleşmiş, sınırları tam olarak tanımlanmamış ve bürokrasideki tekdüzeliğin dışına çıkmanın yolu olarak görülen bir iş yapma biçimini ifade ettiği tahmin edilmektedir. Bu kavrama kamu kurumlarında verilen farklı anlamlar gelecek nitel araştırmalarla aydınlatılabilir.

Kişilerin proje tecrübeleri değerlendirilirken anlam karmaşası dışında farklı proje türlerinin (bilimsel araştırma projeleri, hizmet sunumuna veya kalkınmaya yönelik projeler vb.) söz konusu olabileceği göz önünde bulundurulmalı ve ihtiyaçlar doğrultusunda bu ayrım dikkat edilmelidir.

İncelenen uygulamada “bir proje tecrübesine sahip olma”nın başvuru için gerek şart olarak değerlendirilmediği görülmektedir. Bu durum eline daha önce bir projeye katılma fırsatı geçmemiş ama mevcut projeye önemli katkı sağlayabilecek kişilerin dahil edilebilmesini mümkün kılmıştır. Bu yaklaşım, hem söz konusu kişilerin ilk tecrübelerini edinmelerini sağlayarak bireysel bir fayda hem de kurum genelinde proje kapasitesini artırarak kurumsal bir fayda sağlayacaktır. Yazarlar, bu iki potansiyel faydayı göz önünde bulundurarak bir proje takımı kurarken tecrübeli kişilerin yanı sıra belli bir oranda tecrübesiz kişinin de dahil edilmesini tavsiye etmektedir.

Bazı başvuru sahipleri geçmiş projelerdeki rollerini detaylı olarak tarif ederken, çoğunun kısaca görevlerini söylemekle yetinmesi, yoğun iş yükünden veya daha önce benzer bir başvuru yapmamış olmaktan kaynaklanıyor olabilir. Projeye uyumlu bir tecrübesi olmasına rağmen başvuru formunda sınırlı düzeyde bilgi veren katılımcılar için mülakat bu bilgilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bu çalışmada incelenen uygulamada projelere dahil edilecek kişiler yapılan duyurulara istinaden gelen başvurular yoluyla tespit edilmiştir. Her ne kadar öncesinde kapsamlı bir duyuru yapılmışsa da kendini yeterince iyi ifade edemeyen fakat ekibe uygun kişiler olabileceği düşünüldüğünde yalnızca formlar aracılığı ile bilgi toplamak yeterli olmayabilir. Sağlık teşkilatı içerisindeki insan değerlerini keşfetmek için daha aktif yöntemler üzerinde çalışılmalıdır.

İncelenen uygulamada proje takımları kurulurken farklı meslek gruplarından, farklı tecrübelere sahip ve projenin farklı yönlerine katkı verebilecek kişilerin dahil edilmesiyle çeşitliliğin sağlandığı görülmektedir. Bu çeşitliliğin proje yürütülürken görev dağılımında kolaylık ve faaliyetlerde çok yönlülük sağlanması beklenebilir.

#### 4.4. Kısıtlılıklar

Bu çalışmada duyuru zamanları, metinleri ve bahsi geçen proje konuları farklı olan 2 ayrı duyuruya ait başvuruların bir arada değerlendirilmesi temel kısıtlılıklardandır. Olası hataların en aza indirilmesi için başvurular değil, başvuru sahiplerinin özellikleri tanımlayıcı düzeyde sunulmuştur.

Duyuruların ulaştığı kişi sayısı, dağıtımın birimler arasındaki homojenitesi, hedef kitleye ulaşma oranı bilinmemektedir. Bununla birlikte birden fazla duyuru kanalı kullanılmış olması hedef kitleye ulaşma ihtimalini artırmıştır. Yine de, verilen mesajın hedef kitle tarafından görülüp görülmediği veya nasıl anlaşıldığı ayrıca araştırılmalıdır.

Takıma seçim sürecinde sadece başvuru metinlerinin değerlendirilmemiş olması, kişiler mülakata çağrılırken mesleğe göre sıralama yapılmış olması ve mülakatta ayrı kriterlerin değerlendirilmiş olması nedeniyle nitel analiz tüm başvuruları içerecek şekilde yapılmamıştır. Proje takımlarına seçilen kişilerin açık uçlu yanıtlarında katılımcıların motivasyonları ve değerlendiricilerin olumlu puan vermesini sağlayan olası içerikler araştırılmıştır. Nitel analiz proje takımına seçilen kişilerin yetkinliklerini tam olarak göstermemektedir. Sadece başvuru sırasında yazılan özellikleri değerlendirebilmektedir.

Halbuki, katılımcılar mülakat sırasında formda yazılmamış olan yetkinlikler açısından da değerlendirilmiştir.

## V. SONUÇ

Projeler, sağlığın geliştirilmesi faaliyetleri için temel araçlardan birisidir. Bu nedenle bu araçların etkin ve yaygın kullanımı için kamu sağlık kurumlarının kapasitelerini artırması önemlidir. Türkiye’de bir kamu idaresinde yapılmış takım kurma uygulamasının çok yönlü olarak değerlendirilmesi olan bu çalışma, yazarların bilgisine göre sağlık yönetimi disiplini literatürdeki ilk çalışmadır. Hem kamu idarelerinde uygulanan yenilikçi projelerin teşvik edilmesi bakımından hem de takım kurma süreçlerine dair farklı sektörlerdeki yöntemlerin sağlık yönetimi alanına uygulanmış bir örneğini sunması bakımından çalışmanın değerli olduğu düşünülmektedir. Bu alanda yapılacak sonraki çalışmalarda, benzer şekilde karar alma süreçlerinin kanıta dayanıklılığının değerlendirilmesi, ayrıca iyi uygulama örneklerinin kavramsal arka planlar ile açıklanarak sonuçlarının bilimsel araştırma basamakları ile değerlendirilmesi alana katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmada değerlendirilen uygulama, mühendislik ve yönetim disiplinlerine ait ilgili literatürdeki temel prensipler ile uyumludur ve sağlığın geliştirilmesi projelerinde takım kurma süreçlerinde kullanılabilir. Özellikle İl ve İlçe Sağlık Müdürlükleri başta olmak üzere kamu idarelerinde çalışanlar projeler için takım kurarken bu örnekteki adımları izleyebilir. Gelecek araştırmalar bu ve benzeri yöntemlerle kurulan takımların performanslarını ampirik olarak inceleyebilir. Kamu sağlık çalışanlarının proje takımlarında yer almak için ilgili olmaları yenilikçiliğe yönelik potansiyele işaret etmektedir. Yabancı dil yeterliliğinin geliştirilmesi ve tecrübe kazanılacak fırsatların yaratılması öne çıkan ihtiyaçlardır. Bu uygulamada hem güçlü bir proje takımı kurmak hem de uzun vadede kurumun kapasitesini geliştirmek için farklı meslek gruplarından, farklı çeşit ve düzeylerde tecrübelerine sahip ve projenin farklı yönlerine katkı verebilecek kişiler dahil edilerek çeşitlilik sağlanmıştır.

**Etik Kurul İzni:** Bu çalışma İstanbul Medipol Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu’nun 07.01.2021 tarih ve 30 sayılı kararı ve İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Araştırma, Basılı Yayın, Duyuru İçeriği Değerlendirme Komisyonu’nun 17.02.2021 tarih ve 2021/05 sayılı idari izniyle yürütülmüştür.

## KAYNAKLAR

- Akın, A. K. (2013). OECD perspektifinden: kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinde inovasyon. *İdarecinin Sesi Dergisi*, (158), 27-30.
- Alencar, L. H. & Almeida, A. T. D. (2010). A model for selecting project team members using multicriteria group decision making. *Pesquisa Operacional*, 30(1), 221-236.
- Antoniadis, D. (2012). Complexity and the process of selecting project team members. *Journal for the Advancement of Performance Information & Value*, 4(1), 1-27.
- Arlıer, R. (2016). *Sağlık sektöründe yenilikçilik ve arge uygulamaları: Adana Numune Eğitim Araştırma Hastanesi örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Toros Üniversitesi, Mersin.
- Baykasoglu, A., Dereli, T. & Das, S. (2007). Project team selection using fuzzy optimization approach. *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 38(2), 155-185.
- Becerikli, Y. S. (2013). Takım çalışmaları ve verimlilik ilişkisi: Karar alma süreçlerinin etkinlik kazanmasında liderin rolü. *Verimlilik Dergisi*, (3), 93-116.

- Bingham, E., Gibson Jr, G. E. & El Asmar, M. (2019). Identifying team selection and alignment factors by delivery method for transportation projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(10), 04019061.
- Bontempi, J. M. B., Fagen, M. C. & Roe, K. M. (2012). Uygulama araçları, program personeli ve bütçeler. C. I. Fertman ve D. D. Allensworth (Ed.) *Sağlığı Geliştirme Programları: Teoriden Pratiğe* içinde (1. Baskı, ss. 168-169). Sağlık Bakanlığı.
- Cankur, N. (2002). Tıp eğitiminde dil: II Eğitim dilinde Türkçe'nin yeri ve geleceği. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 28(1), 33-35.
- DSÖ, Dünya Sağlık Örgütü. (2018). *Promoting health: Guide to national implementation of the Shanghai Declaration* (No. WHO/NMH/PND/18.2). <https://apps.who.int/iris/handle/10665/260172>
- European Commission. (2021, March 25). *Erasmus+ Programme Guide 2021* (Version 1). [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/programme-guide\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/programme-guide_en)
- Fitsilis, P., Gerogiannis, V. & Anthopoulos, L. (2014). Project team selection based on social networks. *2014 IEEE International Technology Management Conference*. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2014.6918598>
- Göçoğlu, V. & Kurt, İ. D. (2018). Kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve teknoloji: Gelecek odaklı bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(3), 357-367.
- Hsu, S. C., Weng, K. W., Cui, Q. & Rand, W. (2016). Understanding the complexity of project team member selection through agent-based modeling. *International Journal of Project Management*, 34(1), 82-93.
- Leontjeva O. & Trufanova, V. (2018). Lean team members' selection for public administration organisations. *Public Administration Issues*, 6, 45-64.
- Medimagazin. (2014, Şubat 24). Hekimlerin çoğu yabancı dil bilmiyor!. *Medimagazin*. <https://www.medimagazin.com.tr/medimagazin/tr-hekimlerin-cogu-yabanci-dil-bilmiyor-676-655-12193.html>
- Orhan, B. & Yücel, Ö. R. (2017). Türkiye'de sağlık hizmetleri sunumuna cinsiyet açısından bakış. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 53-59.
- Ren, Y. (2004). Strategies of team member selection in a project-based organization (Publication No. 3191615) [Doctoral dissertation, Carnegie Mellon University]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/305205653?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Sağlık Bakanlığı (2021). *Sağlık istatistikleri yıllığı 2019*. Sağlık Bakanlığı, Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü. <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/40564,saglik-istatistikleri-yilligi-2019pdf.pdf>
- Stariņeca, O. & Voronchuk, I. (2015). Competence-based human resources selection and training: Making decisions. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 9(10), 3682-3687.
- Tarım., M. (2014) Sağlık politikaları ve Ar-Ge. *SD (Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü) Dergisi*, (32), 12-15.

Türk Dil Kurumu (t.y.) Takım. *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük* içinde. Erişim tarihi: 20 Mayıs 2021, <https://sozluk.gov.tr/>

Teskereci, G., Sümen, A., Çiçek, S. N. & Özerli, A. N. (2015). Hemşirelik öğrencilerinin yabancı dil olarak İngilizceye ilişkin algıları: Bir metafor çalışması. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 5(3), 294-304.

Turan, G. (2014). Çok kriterli karar verme. B. F. Yıldırım ve E. Önder (Ed.) *Çok kriterli karar verme yöntemleri* içinde (1. Baskı, ss. 15-20). Dora yayıncılık.

Tzenalis, A. & Sotiriadou, C. (2010). Health promotion as multi-professional and multi-disciplinary work. *International Journal Of Caring Sciences*, 3(2), 49-55.

