

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ

**SAĞLIK SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİNİN
STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: BALIKESİR İLİ KAMU
HASTANELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Meryem ŞEREMET**

İSTANBUL, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ

**SAĞLIK SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİNİN
STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: BALIKESİR İLİ KAMU
HASTANELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Meryem ŞEREMET
Öğrenci No:
110786008

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Hasan DİNÇER

İSTANBUL, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sağlık Sektörü Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Kamu Hastanesine Yönelik Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. / / 2013.

Adı ve Soyadı : Meryem ŞEREMET
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hasan DİNÇER
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2013
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Stratejik Liderlik, Sağlık Kurumları, Sağlık Kurumlarında Stratejik Liderlik

ÖZET

SAĞLIK SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BALIKESİR İLİ KAMU HASTANELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler iş dünyası üzerinde son derece etkili olmuş iki kavramdır. İş dünyasındaki rekabet ortamının artmasına neden olan bu iki kavramın etkileri sonucu oluşan yeni iş dünyasında sürdürülebilirliğini korumak ve karlılığını arttırmak isteyen örgütler için geleneksel yönetim anlayışı yetersiz kalmıştır. Geleneksel yönetim anlayışı yerini daha uzun vadeli ve geniş bir bakış açısına sahip stratejik yönetim anlayışına bırakmıştır. Stratejik yönetim olgusunun en önemli elemanlarından biri stratejik liderlik kavramıdır. Stratejik liderlik ve stratejik yönetim sağlık kurumları içinde son derece önemli kavramlardır. Sağlık kurumlarının sürdürülebilirliği ve hizmet kalitesi açısından önem taşıyan bu kavramlar çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı, örgütler için son derece önemli bir kavram halini alan stratejik liderlik kavramına ilişkin özelliklerin sağlık sektörü yöneticilerindeki durumunun değerlendirilmesi ve Balıkesir'deki kamu hastanelerinde stratejik liderlik özelliklerine sahip liderlerin değerlendirilmesidir.

Name and Surname : Meryem ŞEREMET
Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Hasan DİNÇER
Degree and Date : Master, 2013
Major : Management of Hospitals and Health Institutions
Key Words : Strategic Leadership, Health Facilities, Strategic Leadership
in Health Facilities

ABSTRACT

THE EVALUATION OF STRATEGIC LEADERSHIP QUALIFICATIONS FOR HEALTH SECTOR EXECUTIVES: A PRACTICE FOR BALIKESİR PROVINCE PUBLIC HOSPITALS

Globalization and technologic advance have been affecting business world effectively. By these notions the competition in the business world increased. Based on the new competition, organizations are obliged to change their traditional management concept for protect their sustainability and improve their profitability. Because of the traditional management concept is inefficient, a new long term and well-rounded strategic management is preferred by the organizations. Both strategic management and strategic leadership, which is one of the most important key factors of the strategic management, are the main concept of health establishments that protect their progression and improve their service quality. As they are the major of the study, its aim is to figure the strategic leadership concept out in the healthcare sector and to evaluate the Balıkesir public hospitals' executives.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ.....	1
1. STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1. Yönetim ve Strateji Kavramı	3
1.1.1. Yönetime İlişkin Temel Kavramlar	3
1.1.2. Stratejinin Anlamı ve Strateji Kavramının Kapsamı	5
1.1.3. Stratejinin Boyutları ve Özellikleri.....	7
1.2. Stratejik Yönetim Kavramı.....	8
1.2.1. Stratejik Yönetimin Kapsamı	8
1.2.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı.....	10
1.2.1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	12
1.2.2. Stratejik Yönetimin Gelişimi ve Günümüzdeki Durumu	12
1.2.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	12
1.2.2.2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Stratejik Yönetim Uygulamaları.....	16
1.2.3. Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetimin İlişkisi	18
1.2.4. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları.....	19
2. SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİM ve STRATEJİK LİDERLİK.....	21
2.1. Yönetim ve Liderlik.....	21
2.1.1. Yönetim Kavramı ve Yönetimsel Düşüncenin Tarihsel Gelişimi.....	21
2.1.2. Yönetimsel Düzeyler	25
2.1.2.1. Yönetici ve Yöneticinin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Beceriler.....	25
2.1.2.2. Liderlik Kavramı ve Lider Çeşitleri	28
2.1.2.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar	33
2.2. Sağlık Kurumlarında Yönetim.....	35
2.2.1. Sağlık Kurumlarına İlişkin Temel Kavramlar	35
2.2.1.1. Sağlık Kurumu Kavramı ve Genel Özellikleri	35

2.2.1.2.	Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması	36
2.2.2.	Sağlık Kurumlarında Yönetim Olgusu	38
2.2.2.1.	Sağlık Kurumlarının Yönetim Süreci ve Örgütsel Yapı.....	39
2.2.2.2.	Kamu ve Özel Sektör Sağlık Kurumlarında Yönetim Olgusu.....	40
2.3.	Sağlık Kurumlarında Stratejik Liderlik	43
2.3.1.	Sağlık Kurumlarında Stratejik Liderliğe İlişkin Literatür Araştırması.....	43
2.3.1.1.	Sağlık ve Strateji.....	43
2.3.1.2.	Sağlık ve Liderlik	45
2.3.2.	Stratejik Liderlik	47
2.3.2.1.	Stratejik Liderlik Kavramı, Kapsamı ve Önemi.....	47
2.3.2.2.	Stratejik Liderliğin Gelişimi.....	49
2.3.2.3.	Stratejik Liderliğin Temel Özellikleri ve Fonksiyonları	50
2.3.2.4.	Stratejik Liderliğin Kurumlara Sağladığı Yararlar	52
2.3.3.	Sağlık Kurumlarında Strateji ve Stratejik Öncelikler	53
2.3.4.	Kamu Hastanelerinde ve Özel Hastanelerde Stratejik Liderlik	55
3.	KAMU HASTANELER BİRLİĞİ KURUMUNDA SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA	57
3.1.	Yöntem	57
3.1.1.	Araştırmanın Modeli.....	57
3.1.2.	Evren ve Örneklem	57
3.1.3.	Veri Toplama Araçları.....	57
3.1.4.	Verilerin İstatistiksel Analizi	59
3.2.	Bulgular ve Yorumlar	59
3.2.1.	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	61
3.2.2.	Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	63
	SONUÇ	82
	KAYNAKÇA.....	85
	EKLER	
	EK-1: Anket Formu	92
	EK-2: Anket İzin Maili	97
	EK-3: Yöneticilerin Stratejik Liderlik ile İlgili İfadelerine Verdiği Cevapların Dağılımları.....	100

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Stratejik Yönetim Sürecinde Yaşanan Tarihsel Gelişmeler	15
Tablo 2: Yönetimin Çerçevesi	22
Tablo 3: Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi	24
Tablo 4: Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetimsel Beceriler	26
Tablo 5: Lider ve Yönetici Karşılaştırılması	34
Tablo 6: Stratejik Liderlik Uygulamalarındaki Farklılıklar	49
Tablo 7: Stratejik Liderliğin Temel Fonksiyonları	52
Tablo 8: Ölçeğin Alt Boyutları ve Soru Numaraları	58
Tablo 9: Alt Boyutların Değerlendirilmesinde Esas Alınan Kriterler	59
Tablo 10: Yöneticilerin Kurumsal Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı	61
Tablo 11: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı	61
Tablo 12: Yöneticilerin Stratejik Yönetim Eğitimi Değişkenine Göre Dağılımı	61
Tablo 13: Yöneticilerin Sağlık Sisteminde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	61
Tablo 14: Yöneticilerin Kurum Türü Değişkenine Göre Dağılımı	62
Tablo 15: Yöneticilerin Rekabet Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	62
Tablo 16: Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	62
Tablo 17: Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	62
Tablo 18: Alt Boyutlara Göre Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özellikleri	74
Tablo 19: Stratejik Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları	75
Tablo 20: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Kurumsal Pozisyona Göre Ortalamaları	76
Tablo 21: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Sağlık Sisteminde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	77
Tablo 22: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Yaşa Göre Ortalamaları	78
Tablo 23: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları	78
Tablo 24: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Görev Yapılan Kurum Türüne Göre Ortalamaları	79

Tablo 25: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Stratejik Yönetim Eğitimi Alma Durumuna Göre Ortalamaları.....	80
Tablo 26: Stratejik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: 1960 – 1980 Arası Stratejik Planlama Anlayışı Döneminde Stratejik Yönetim Süreci	13
Şekil 2: 1980 Sonrası Stratejik Planlama Anlayışı Döneminde Stratejik Yönetim Süreci	14
Şekil 3: Stratejik Yönetim Süreci	20
Şekil 4: Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması	37
Şekil 5: Stratejik Liderliğin Boyutları	48
Şekil 6: Sağlık Kurumları için Stratejik Yönetim Modeli	55
Şekil 7: Alt Boyutlara Göre Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özellikleri.....	74

KISALTMALAR

U.S.A.	: United States of America
GZFT	: Güçlü Zayıf Yönler-Fırsatlar Tehditler
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
vb.	: ve bunun gibi

GİRİŞ

Strateji kavramı tarihsel süreçte insan hayatında var olan bir kavramdır. Askeri tarihi son derece eski olan kavramın askeri literatürden, örgüt literatürüne girmesi bir takım ekonomik ve küresel değişikliklerin iş dünyasını etkilemesi sonucu olmuştur. Küreselleşme kavramının etkilerinin her geçen gün daha fazla hissedilmesi, yaşanan ekonomik krizler, politik krizler sonucunda etkilenen dünya ekonomilerindeki dalgalanmalardan son derece olumsuz etkilenen örgütlerin sürdürülebilirliklerini koruma çabası gibi nedenlerden ötürü stratejik düşünce örgüt literatürüne girmiştir.

İster kamu ister özel kesimde faaliyet gösteren bir örgüt olsun, ister inşaat şirketi, ister hastane olsun her örgütün temelinde sürdürülebilirliğini korumak amacı yatmaktadır. Bu temel amacın dışında örgütlerin faaliyette bulundukları sektöre göre farklı amaçları ve hedefleri olmaktadır. Stratejik yönetim örgütün önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gereken stratejilerin geliştirilmesi sürecidir. Bu süreç, uzun vadeli ve geniş bir bakış açısı ve analizler yardımı ile gerçekleşen bir süreçtir. Bu sürecin uygulamasını başarılı olabilmesi için stratejik yönetimin önemli bir satır başı olan stratejik liderlere ihtiyaç vardır. Stratejik liderler, daha önce tanımlanmış birçok lider özelliğinin bünyesinde bulunduran ancak vizyonu ve davranışları ile hiçbir lidere bire bir benzemeyen bir liderdir.

Bu çalışmanın amacı, ülkenin ana damar sektörlerinden biri olan sağlık sektörü yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesidir. Stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi aslında, sağlık sektörünün stratejik yönetim süreçleri kapsamında başarılı olup olamayacağını ya da ne denli başarılı olacağını da değerlendirmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın ilk bölümünde öncelikle strateji ve stratejik yönetime ilişkin temel kavramlar ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik liderlik özelliklerinin inceleneceği sağlık kurumları ele alınacaktır. Bu kapsamda sağlık kurumlarının ne şekilde yönetildiği, yönetsel boyutları ve örgüt yapıları incelenecek ve sağlık kurumlarında

stratejik yönetim süreçlerinin nasıl olduğuna ilişkin bir değerlendirme yapılacaktır. Yine bu bölümde lider ve yönetici kavramları yönetim kavramı kapsamında değerlendirilecektir. Bu bölümde son olarak sağlık kurumlarında stratejik liderlik kavramına değinilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde sağlık sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin liderlik özellikleri Balıkesir ili kamu hastaneleri kapsamında analiz edilecek ve sonuçları yorumlanacaktır.

Araştırmanın evrenini Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği'nde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği'nde görev yapan toplam 120 yönetici bulunmaktadır. Araştırmada örneklem olarak 100 yönetici alınmıştır. Örneklem sayısı evren sayısına çok yakın olduğundan örneklem hesabı yapılmamıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde ise stratejik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik 64 ifadeden oluşan stratejik liderlik ölçeği bulunmaktadır. Ölçek Florida Atlantic Üniversitesi'nden "Daniel Reyes-Guerra" ve "John Pisapia" tarafından geliştirilmiştir.

1. STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Literatürde strateji ve strateji ile ilişkili kavramların tanımlamalarında bir fikir birliğine varılamamış ve konu ile ilgili çok çeşitli kavramlar yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde strateji ve stratejik yönetim ile ilişkili olan kavramlar literatürdeki farklılıklar çerçevesinde ele alınacaktır. Bu kapsamda, öncelikle stratejinin anlamı ve kapsamı ele alınacaktır. Daha sonra stratejinin boyutları ve özellikleri incelendikten sonra stratejik yönetim kavramı detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Stratejik yönetimin gelişimi ve günümüzde ne durumda olduğu tarihsel süreç ve ülkeler kapsamında değerlendirilecektir. Bu bölümde son olarak stratejik yönetiminin kurumsal yönetim ile ilişkisi değerlendirilecek ve stratejik yönetim sürecinin unsurları açıklanacaktır.

1.1. Yönetim ve Strateji Kavramı

Strateji kavramı günümüzde en çok sosyal bilimler alanında kullanılan bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işletme ve alt bilim dallarında sıklıkla kullanılan strateji kavramının temeli askeri literatüre dayanmaktadır. Günümüzde farklı disiplinler tarafından yapılan çok çeşitli strateji tanımlarına rastlamak mümkündür. Diğer bir ifadeyle, strateji artık sadece askeri bir terim olmaktan çok ötedir. Bu nedenle kavramın anlamını ve kapsamını boyutları ve özellikleri çerçevesinde değerlendirilecektir.

1.1.1. Yönetime İlişkin Temel Kavramlar

Yönetim son derece geniş ve kapsamlı bir kavramdır. Buna ilişkin bazı temel kavramların açıklanması yönetimin daha iyi anlaşılması hususunda faydalı olacaktır. Ancak bu noktada öncelikle belirtmekte yarar olan husus, yönetim ve yönetsel düzeyler kavramlarının çalışmanın ileriki başlıklarında detaylı bir şekilde ele alınacak olmasıdır. Bu nedenle, bu kavramlara ilişkin olarak bu başlıkta herhangi bir açıklama yapılmamıştır.

Yönetim kavramı ile ilgili olarak, yönetimin fonksiyonlarının detaylandırılması, çalışmanın ileriki bölümlerinde yer alan yönetsel düzeylerin de anlaşılması hususunda faydalı olacaktır.

Yönetim; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş saç ayaklı bir fonksiyon kavramına sahiptir. Yönetimin planlama ve örgütleme fonksiyonları statik olarak, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları ise dinamik olarak sınıflandırılabilir.

Yönetimin ilk statik fonksiyonu olan planlama,

“bir ya da birden fazla amacın gerçekleştirilmesi için neyin, nerede, ne zaman, niçin, nasıl, ne ile ve kim tarafından yapılacağıının belirlenmesidir. Planlama yapılacak iş ve eylemlerin önceden tasarlanmasıdır. Planlama ileriye düşünme ileriye bakmadır”(Göksü 2012, 1).

Planlama fonksiyonunda örgüte ilişkin geleceğin tahmin edilmesi ve yukarıdaki tanımlamada yer alan soruların net bir şekilde cevaplandırılarak bir anlamda, örgüt için bir yol planı çizilmesi gerekmektedir.

Yönetimin ikinci fonksiyonu olan örgütleme fonksiyonu ise, planlama kapsamında belirlenen amaçlara ve yol haritasındaki hedeflere ulaşmak için, mevcut faaliyetlerin gruplandırılması ve gruplandırılan faaliyetlere ilişkin örgütün elinde olan insan kaynaklarının örgütlenmesi adımları gerçekleştirilir. Diğer bir deyişle örgütleme,

“bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması; bunların belli bir sistem dâhilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılmasıdır”(Göksü 2012, 5).

Yönetimin diğer bir fonksiyonu olan, yöneltme; planlanan ve örgütlenen örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi sürecidir. Yönetimin en dinamik fonksiyonlarından biri olan yöneltme fonksiyonu kapsamında, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının örgüt amaçları ve hedefleri kapsamında doğru ve etkin olarak harekete geçirilmesi gerekmektedir. Yöneltme, örgütün verimli çıktılara sahip olması kapsamında son derece önem teşkil eden bir fonksiyondur.

Yönetimin diğer dinamik fonksiyonu olan, koordinasyon fonksiyonu ya da diğer bir ifade ile eşgüdümleme fonksiyonu;

“yönetim birimlerinin “belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle işbirliği yapmaları” (Göksü 2012, 10).

şeklinde tanımlanmaktadır. Koordinasyon fonksiyonu kapsamında tüm örgütsel bölümlerin örgüt amaç ve hedefine ulaşmak için bir sinerji yaratacak şekilde çalışmaları sağlanmalıdır. Örgüt başarısı için her bir örgütsel kademenin uyumlu çalışması şarttır.

Yönetimin son fonksiyonu olan kontrol fonksiyonu da dinamik yapıda bir fonksiyondur. En kritik fonksiyonlardan biri olan kontrol fonksiyonu örgütsel amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edildiği fonksiyondur. Bu kontrolün doğru ve verimli yapılması, bulunan hataların hangi örgütsel aşamalardan ya da kademelerden kaynaklandığının bulunması ve gerekli tedbirlerin alınarak yola devam edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel başarıdan, özellikle uzun vadede, bahsetmek mümkün olmayacaktır.

1.1.2. Stratejinin Anlamı ve Strateji Kavramının Kapsamı

Strateji kavramının tanımı çerçevesinde öncelikle kavramın çıkış noktası olan askeri literatürdeki kapsamını incelemekte yarar vardır. Askeri strateji, kaynakların ekonomik ve etkili bir şekilde kullanımı ile zafere ulaşmak ve düşman güçlerinin durumunu, harp araçlarının miktar ve kalitesini araştırarak, savaş alanının durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze 2006, 33).

Strateji kavramının askeri literatür dışında kullanılmaya başlanması 20. yüzyılın ikinci yarısındadır. 1960’lı yıllarda değişen ekonomik koşullar ve iş dünyası dengeleri işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları kapsamında yeni yollar aramaya itmiştir ve planlama işletmeler için son derece önemli bir konu olarak ele alınmaya başlanmıştır. Planlamanın önem kazanması da beraberinde strateji kavramının bir yönetim konusu olarak ele alınmasını getirmiştir. 1970’li yılların başında özellikle yaşanan Petrol Krizleri nedeni ile ortaya çıkan makroekonomik düzeydeki dengesizlikler, işletmeler için stratejinin sadece bir planlama unsuru

olarak yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Bu noktadan sonra strateji bir yönetim unsuru olarak ele alınmıştır.

İlk olarak Neuman ve Morgenstern tarafından mikro ekonomik bakış açısı ile ele alınan strateji kavramı bu sayede ekonomi biliminin de konusu haline almıştır. Neuman ve Morgenstern strateji kavramını;

“faydalarını maksimize etmek isteyen iki oyuncunun davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerlendirerek karar alması şeklinde tanımlamıştır”(KOSGEB 2004, 3).

Literatürdeki bir diğer tanımlamaya göre ise strateji; bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılmasıdır (Güçlü 2003, 66). Bu noktada, stratejinin temelde işletmelere yön vermek ve rekabet avantajı sağlamak için uygulandığını söylemek gerekmektedir.

Daha öncede belirtildiği gibi strateji kavramının pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkılarak kavramın kapsamının ne denli geniş olduğunu da görmek mümkündür. Strateji ile ilgili farklı bakış açıları ile yapılmış olan tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gündüz, ve diğerleri 1997, 19);

- i. Strateji, oyunu kazanmak için yeni bir yol bulmaktır,
- ii. Sert rekabet ortamında hedeflerine ulaşma çabasında olan örgütlerin uyguladığı hareket biçimidir,
- iii. Örgütsel fonksiyonların genel amaçlarını belirleyen ve fonksiyonlar arası sinerjiyi düzenleyen kararların tamamıdır,
- iv. Uzun dönemli amaçların saptanması ve saptanan bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan tüm kaynakların tahsis edilmesini sağlamaktır.

Görüldüğü gibi strateji ile ilgili farklı birçok tanım vardır. Tüm bu tanımlar göz önünde bulundurularak stratejinin işletmelerin uzun dönemde hayatta kalabilmeye yarayan bir can simidi olduğunu söylemek mümkündür. Strateji

işletmelerin hayatta kalabilmesi ve rekabetçi çevreye uyum sağlayabilmesi için içsel ve dışsal çevrelerin analizinin yapılmasına yönelik tahminler yapabilmesine imkân vermektedir. Bunun yanı sıra, strateji finansal yapıdan, insan gücü yapısına kadar, işletmenin sahip olduğu tüm kaynakların uzun dönemli olarak planlanması sürecine ve işletme kaynakları arasındaki koordinasyon içsel ve dışsal olarak sağlanmasına yardım etmektedir. Stratejinin bu kapsamı itibariyle işletmeler açısından bir yön gösterici olduğunu söylemek kavramının işletmeler açısından öneminin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

1.1.3. Stratejinin Boyutları ve Özellikleri

Strateji tanımlarından da anlaşılacağı gibi çok boyutlu bir kavramdır. Strateji işletmelerin içsel ve dışsal çevre analizlerinin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerin iç kaynaklarına ilişkin planlamaların yapılması sürecinde yol gösterici olmakta ve bu planlamalar kapsamında kaynaklar arası koordinasyonun sağlanmasına olanak sağlamaktadır. Strateji, planlama ve koordine etme fonksiyonları üzerinde etkili olan bir kavramdır. Bu kapsamda stratejinin boyutları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hax 1994, 86);

- i. İşletme içindeki kararları birleştirici ve bütünlük sağlayıcı olma boyutu,
- ii. İşletmenin uzun süreli amaçlarının belirlenmesi ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi kapsamında planların ve kaynakların kullanılması boyutu,
- iii. İşletmenin rekabet üstünlüğünün hangi iç kaynaktan ya da kaynaklardan kaynaklı olduğunun belirlenmesi boyutu,
- iv. Planlama süreci ile birlikte rekabet üstünlüğü sağlayacak olan kaynakların ön plana çıkartılarak işletme lehine kullanılması boyutu,
- v. İş ve fonksiyonel düzeyde işletme içi koordinasyonun sağlanması boyutu.

Görüldüğü gibi strateji kavramı çok boyutlu bir kavramdır. Bu denli çok boyutlu olan ve işletmelerin sürdürülebilirlikleri üzerinde ve de özellikle rekabet etme yetenekleri üzerinde etkili olan strateji kavramı bir takım özellikleri içerisinde barındıran bir kavramdır. Bu özellikler, stratejinin sahip olduğu boyutlar kapsamında

etkin bir şekilde süregelmesi için gereklidir. Stratejinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eren 2006, 4-5);

- i. *“Strateji bir analiz etme sanatıdır,*
- ii. *Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur,*
- iii. *Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir,*
- iv. *Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyuşum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur,*
- v. *Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler,*
- vi. *Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin beşeri unsurlarının cesaretlendirilmesi ve hareket geçirilmesi için bir araçtır.”*

Sonuç olarak, strateji sahip olduğu özellikleri ve işletmelere kattığı boyutları ve olumlu etkileri ile günümüz iş dünyasında işletmelerin hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüklerini koruyabilmek için üzerine özenle eğildiği bir kavram halini almıştır.

1.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim küreselleşen dünyada her tip kurum ve kuruluş tarafından sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi açısından son derece gerekli bir kavram halini almıştır. Stratejik yönetim kurum ve kuruluşların artan rekabet koşulları ile mücadele edebilmesi için mutlak surette üzerinde durulması gereken bir konudur.

1.2.1. Stratejik Yönetimin Kapsamı

Stratejik yönetim özellikle günümüz işletmeleri için son derece önem teşkil eden bir kavramdır. Günümüz yoğun rekabet koşullarında işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve elde ettikleri bu rekabet avantajını sürdürebilmeleri için mutlaka kurumsal bir stratejiye sahip olmaları gerekmekte ve bu stratejiye ilişkin yönetsel süreci iyi organize edebilmelidir. Çünkü stratejiye sahip olmayan işletmeler kaynaklarını etkin ve verimli kullanamazlar (Eren 2005, 27).

Stratejik yönetim son derece geniş kapsamlı bir süreçtir. Diğer bir deyişle, stratejik yönetim sadece işletme için kurumsal stratejilerin belirlenmesi ile tamamlanan bir süreç değildir. Stratejilerin belirlenmesi ya da stratejinin seçimi stratejik yönetim sürecinin sadece bir basamağıdır. Stratejik yönetim bir takım

evreleri içerisinde barındıran son derece kapsamlı bir süreçtir. Stratejik yönetim sürecinin evrelerini sıralamak sürecin kapsamı hakkında bilgi verecektir. Stratejik yönetim sürecinin evreleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ülgen ve Mirze 2006, 57);

- i. Stratejik yönetim sürecinde görev alacak olan strateji uzmanlarının seçilmesi,
- ii. Mevcut çevresel olanakların ve sınırlılıkların saptanarak işletmenin dış çevresinin ve iç çevresinin analiz edilmesi,
- iii. Yapılan çevre analizleri kapsamında işletmenin mevcut durumunun tespit edilmesi ve ilgili tespit matrislerinin hazırlanması,
- iv. Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- v. Ana ve alt stratejilerin belirlenmesi, sektörel ve işlevsel stratejilerin ayrıştırılması ve bu stratejilerin uygulanması kapsamında kullanılacak tekniklerin belirlenmesi,
- vi. Stratejinin uygulanması kapsamında uygulanacak organizasyon yapısının belirlenmesi, kullanılacak bilgi ve karar sistemlerinin belirlenmesi ve kurum kültürü ile yönetsel süreçlerin organize edilmesi,
- vii. Stratejilerin uygulanması süreci sonucunda elde edilen performansın kontrol edilmesi ve hedeflenen düzey ile mevcut düzeyin karşılaştırılarak gerekli eksikliklerin düzeltilmesi.

Yukarıda sayılan evrelerden de görüldüğü gibi stratejik yönetim son derece kapsamı geniş bir kavramdır. Stratejik yönetim evrelerinin her birinin etkinliği, stratejik yönetim sürecinin etkinliği üzerinde doğrudan etkilidir. Stratejik yönetim süreci doğru organize edildiği takdirde, işletmelerin sistematik bir düzeye erişmesi ve mevcut ya da potansiyel tehditler karşısında doğru ve zamanında tepki vermesi süreci kolaylaştırır. Dolayısıyla, stratejik yönetim işletmenin öngörü yeteneklerini arttıran ve bu kapsamda sürdürülebilir rekabet avantajını koruyan son derece önemli ve kapsamlı bir süreçtir.

1.2.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejik yönetime ilişkin olarak aşağıda yer alan tanım son derece kapsamlı bir tanımdır;

“Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır”

(Eren 2005, 25).

Diğer bir tanımlamaya göre ise stratejik yönetim stratejik rekabet gücü sağlayabilmek ve ortalamanın üzerinde bir kâr elde edebilmek için işletmeler tarafından kullanılan rasyonel bir yaklaşımdır (Hitt, Robert ve Hoskisson 2008, 24). Tanımlamalarından da anlaşılacağı gibi stratejik yönetim birçok süreci ve karar aşamasını içerisinde barındıran bir süreçtir. Bu süreç kapsamında stratejilerin belirlenmesi için birtakım teknikler ve araçlar kullanılmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde kullanılan araçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktan 1999, 171-173);

- i. GZFT Analizi
- ii. Portföy Analizleri
- iii. Q-Sort Analizleri
- iv. Senaryo Analizi
- v. Vizyon / Misyon Bildirisi
- vi. Arama Konferansı
- vii. Delphi Tekniği
- viii. Nominal Grup
- ix. Çoklu Oylama
- x. Açık Grup

- xi. Kalite Çemberleri
- xii. Fayda-Maliyet Analizi
- xiii. Risk Analizi
- xiv. Benchmarking

Bu noktada, birçok farklı teknik kapsamında süregelen stratejik yönetim sürecinin temelde neyi amaçladığını incelemekte yarar vardır. Stratejik yönetimin en temel amacı, küreselleşen dünyada değişen ve sürekli gelişen iş dünyasında faaliyet gösteren işletmelerin, yüksek rekabet koşullarında rekabet avantajlarını ve sürdürülebilir kârlılıklarını koruyabilmesini sağlamaktır. Diğer bir ifade ile stratejik yönetimin amacı stratejiler oluşturmak ve oluşturulan bu stratejileri planlar kapsamında uygulamak ve uygulama sonucunda ortaya çıkan sonuçları değerlendirmektir. Bu süreç kapsamında stratejik yönetim kavramının cevaplandırılması gereken bir takım sorular vardır ki bu soruların cevaplandırılması stratejik yönetim sürecinin amacına ulaşmasına hizmet edecektir. Stratejik yönetim kapsamında analiz edilmesi gereken sorular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktan, 2008, 6);

- i. Strateji nedir?
- ii. Strateji niçin oluşturulmalıdır?
- iii. Strateji ne zaman oluşturulacaktır?
- iv. Strateji oluşturularak nereye ulaşılması hedeflenmektedir?
- v. Stratejiler nasıl oluşturulacaktır?
- vi. Stratejileri kim oluşturacaktır?

Bu soruların cevaplandırılması stratejik yönetim sürecinin amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde uygulanabilirliği için son derece gereklidir. Çünkü kavramın temeli olan stratejinin gerçek anlamda ne olduğunun bilinmesi ve bu kavramı işletme kültürü ve kurumsal yapısı çerçevesinde oluşturacak kişi veya

kişilerin belirlenmesi ve belirlenen kişilerin şirketin temel hedefleri doğrultusunda stratejiler oluşturabilmesi son derece önemlidir.

1.2.1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ülgen ve Mirze 2006, 26);

- i. Stratejik yönetimin en temel özelliği uzun dönem faaliyetlere yoğunlaşmasıdır.
- ii. Stratejik yönetim nihai sonuçlara yoğunlaşır.
- iii. Stratejik yönetim sürdürülebilirliği devam ettirmek için işletmeyi tehdit eden çevre unsurlarını inceler ve bu tehditlere yönelik önlemler almayı hedefler.
- iv. Stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir.
- v. Stratejik yönetim yönetimin dört işlevi olan; planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol unsurlarını kullanarak hedeflenen sonuçlara varmak için çalışır.

1.2.2. Stratejik Yönetimin Gelişimi ve Günümüzdeki Durumu

Stratejik yönetimin günümüzdeki halini alması ve işletmeleri tarafından üzerinde önemle durulan bir kavram olması belirli bir tarihsel sürece sahiptir. İş dünyasında ve dünya ekonomilerinde yaşanan değişimler ve gelişmeler, işletmelerin hayatta kalabilmek için uyguladıkları yol ve yöntemleri her dönem gözden geçirmesine ve mevcut yöntemlerin eksik kaldığı noktalarda yeni yöntem ve yönetsel teknikler geliştirmesine etki etmiştir.

1.2.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

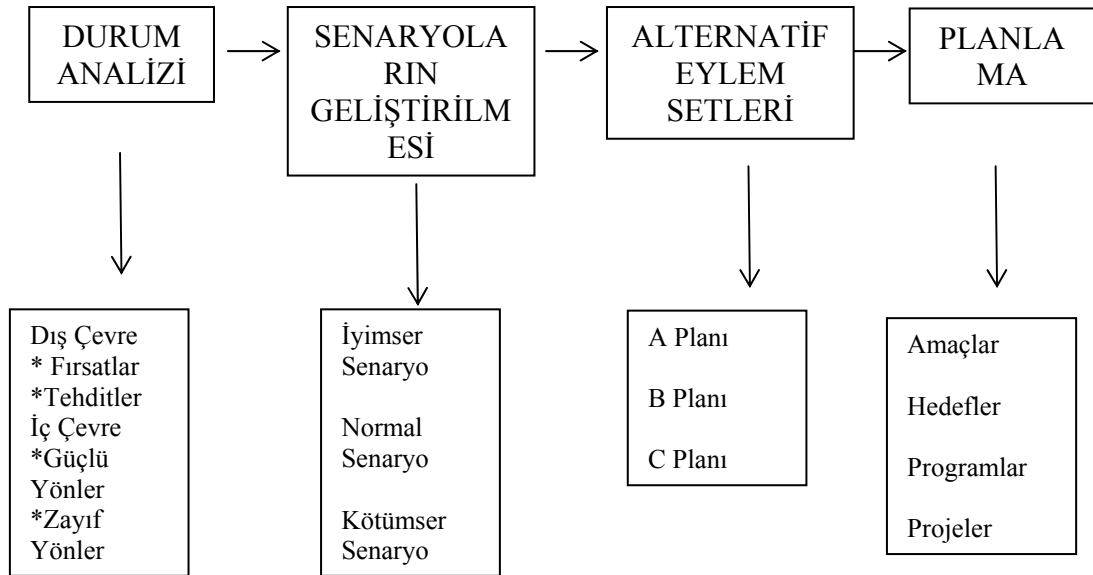
Stratejik yönetim sürecinin tarihsel gelişimini üç ana dönem kapsamında incelemekte yarar vardır. Bu dönemler (Barca 2009, 35);

- i. Stratejik planlama anlayışı dönemi
- ii. Rekabet stratejisi anlayışı dönemi

iii. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi

Stratejik planlama anlayışı dönemi, stratejik yönetim sürecinin tarihsel gelişimi kapsamında klasik dönem olarak da adlandırılabilir bir dönemdir. Dönemin isminden de anlaşıldığı gibi bu döneme hâkim olan düşünce stratejik planlama kavramıdır. Stratejik planlama kavramının stratejik yönetim sürecinin temeline oturmasının en temel nedeni, özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra oluşan yeni iş dünyasında talep karşısında arz tarafının eksik kalmasıdır. Piyasalardaki talepleri karşılamakta zorlanan işletmeler, ancak mevcut arz güçlerini planlı bir şekilde yönettikleri takdirde başarı elde edeceklerinin farkına varmış ve bu nedenle stratejik yönetim sürecini stratejik planlama temeline oturtmuştur.

Stratejik planlama anlayışı döneminde stratejik yönetim; durum analizi, senaryo geliştirme, alternatif eylem setleri, planlama adımları kapsamında uygulanmakta idi. Özellikle 1960 ve 1980'li yıllardaki iş dünyasında uygulanan stratejik planlama anlayışının strateji geliştirme yöntemine ilişkin önerisi aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

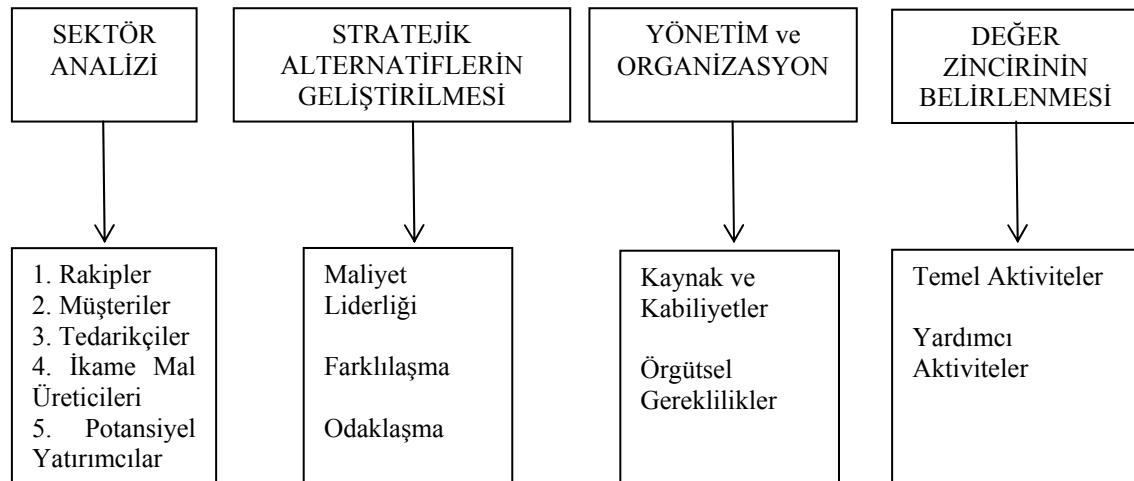


Şekil 1: 1960 – 1980 Arası Stratejik Planlama Anlayışı Döneminde Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Barca, M. (2009), “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”, (19 Nisan 2013) tarihinde <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyanisanmayishaziran20091.pdf> ‘den alındı.

Stratejik yönetim sürecinin ikinci dönemi olarak kabul edilen dönem rekabet stratejisi anlayışının hâkim olduğu dönemdir. Bu dönem 1980-1990 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. 1970’li yıllardan sonra yaşanan ekonomik gelişmeler, bundan önceki yıllarda egemen olan talep fazlası dönemin sona ermesine neden olmuştur. Diğer bir deyişle 1980’li yıllarda piyasalarda, arz talebi geçmiş ve bir arz fazlası durumu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, 1980’li yıllarda devlet yönetimlerinde yer alan insanların özelleştirme yanlısı olmaları ve etkin bir piyasa aktörü olan devletin piyasadan çekilmesi sonucunda rekabet alanı genişlemeye, derinleşmeye başlamıştır. Bu değişkenler ve faktörler karşısında işletmeler artık, stratejik planlama anlayışının rekabet yoğun ortamda hayatta kalmak için tek başına yeterli olmadığını fark etmişlerdir. Bu nedenlerden ötürü 1980-1990 arasındaki dönemde, stratejik yönetimin temellerini mevcut gelişmeler ışığında rekabet kavramına dayandırılmıştır ve stratejik yönetim sürecinin temelini rekabet stratejileri belirlemiştir.

1980 ve 1990’lı yıllardaki iş dünyasında uygulanan stratejik planlama anlayışının strateji geliştirme yöntemine ilişkin önerisi aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.



Şekil 2: 1980 Sonrası Stratejik Planlama Anlayışı Döneminde Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Barca, M. (2009), “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”, (19 Nisan 2013)tarihinde <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyanisanmayishaziran20091.pdf> ‘den alındı.

Stratejik yönetim sürecinin son dönemi ve de günümüze kadar gelen dönemi ise temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemidir. 1990 yılından günümüze kadar süregelen bu anlayışa dayalı stratejik anlayışı strateji geliştirmede hareket noktasının, rekabet stratejileri anlayışının önerdiği sektörel güçler yerine, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler olması gerektiğini ileri sürmektedir (Barca 2009, 478).

Günümüze kadar bir takım değişimlere uğrasa da stratejik yönetim anlayışının temelinde kaynak ve kabiliyetlerin analiz edilmesi, analiz edilen bu kaynak ve kabiliyetlerin değerlendirilmesi, değerlendirmeler kapsamında stratejilerin belirlenmesi ve belirlenen stratejilerin uygulanarak sonuçlarının izlenmesi yatmaktadır.

Stratejik yönetim sürecine ilişkin yıllar itibariyle yaşanan tarihsel gelişmeleri incelemek dönemler arasındaki farklılıkların daha iyi anlaşılması hususunda yararlı olacaktır.

Tablo 1: Stratejik Yönetim Sürecinde Yaşanan Tarihsel Gelişmeler

	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana Tema	Bütçe, Üretim Planlama ve Kontrol	Şirket Planlama	Şirket Stratejisi	Rekabet ve Sektör Analizi	Rekabet Üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali noktalar	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve Pazar seçme bunlar arasında konumlanma	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve Teknikler	Mali bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Tecrübe eğrileri, Pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi yeterliliği, hız analizleri, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajı
Örgütsel Göstergeler	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birleşmelerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Stratejik birleşmeler, şirketin yeniden yapılandırılması, yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi, örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

Kaynak: Dinçer Ömer (2004), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayın, s.63.

1.2.2.2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Stratejik Yönetim Uygulamaları

İster gelişmiş, isterse gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin küreselleşme, artan rekabet ve teknolojik gelişmeler başta olmak üzere birçok faktörün etkisiyle uluslararası pazarlara açılma eğilimi, tüm zamanlar ile kıyaslandığında en üst noktadır. Diğer taraftan, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler yerel ve global düzeyde farklı stratejik yönetim anlayışları benimseyebilmektedirler. Çünkü uluslararası pazarlara giriş, yerel pazardan farklı olarak daha kompleks ve kendine has bir takım özellikler taşımaktadır. Örneğin, uluslararası pazarlara giriş safhasında bir takım engeller ve riskler ile karşılaşmak olası bir durumdur. Bu bağlamda, seçilen stratejilerin giriş yapılacak ülkenin kültürü, politik, ekonomik ve sosyal yapısı ciddi bir şekilde göz önünde bulundurulması gerekir. Aksi takdirde, mevcut stratejiler değişik ülkelerde işlevsiz kalacaktır. Bu bölümde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin izlediği stratejik yönetim uygulamaları ele alınıp, karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir.

Bu kapsamda izlenen stratejiler iki boyutta ele alınabilir. Bunlardan ilki gelişmiş ülkelerin izlediği stratejiler, ikincisi ise gelişmekte olan ülkelerin izlediği stratejilerdir. İlgili yazın incelemesinde gelişmiş ülke işletmeleri genel olarak; hammadde, işgücü ve yeni pazarlar bulmak için diğer ülkelere gitmekte ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmektedirken; gelişmekte olan ülke işletmeleri ise, teknoloji, lisans hakları, know-how ve sermaye gibi elinde olmayan kaynaklara ulaşmak için stratejiler geliştirmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004, 330). Aşağıda bazı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere ait uygulamalar yer almaktadır.

Örneğin, gelişmekte olan ülke Türkiye, 2000 yılında "Komşu ve Çevre Ülkelerle Ticaretimizin Geliştirilmesi Stratejisi" uygulamaya konulmuş olup, bu kapsamda öncelikle, arasında geçiş zorluğu olmayan ve başka bir ülke üzerinden geçilmeksizin doğrudan kara veya deniz yoluyla ulaşılabilen sınır komşularımız tercih edilmiştir. Strateji hedefinde yer alan ikinci grupta ise Türkiye ile kara sınırının bulunmamasına karşın hem coğrafi hem kültürel ve tarihsel yakınlığı bulunan bölge ülkeleri yer almaktadır; Türkmenistan, Kazakistan, Suudi Arabistan, Ürdün, Lübnan, Mısır, Arnavutluk, Moldova ve Makedonya bulunmaktadır. 2003 yılında çevre ülkeler kavramı

daha da genişletilerek Macaristan, Slovenya, Hırvatistan, Bosna-Hersek gibi ülkelerde dâhil edilmiştir (Apaydın, 2009,108).

Diğer taraftan gelişmiş ülke olan Japon otomobil işletmeleri, çeşitli kısıtlamaları aşmak için, ABD ve içinde Türkiye'nin de bulunduğu ülkelerde fabrikalar kurmuştur. Bu stratejinin arkasında, uluslararası pazara girişteki kısıtlamaları ve gümrük vergilerini aşmak vardır. Gelişmiş ülke şirketleri, emek ve hammadde gibi olanaklardan yararlanabilmek için gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmaktadırlar. Bu stratejinin nedeni, bu ülkelerde emek ve ham madde arzı gelişmiş ülkelere göre daha fazla ve ucuz olmasıdır (Ünsar, 2007,701). Bunlara ek olarak, gelişmiş ülkelerde sermaye, teknoloji ve -know-how- gibi kaynakların yeterli olması nedeniyle bu ülkeler gelişmekte olan ülkelerdeki firmalarla yatay bağıntılı üretim stratejisi ile ortaklık kurabilirler. Bu şekilde onlara destek verip kendi amaçları doğrultusunda üretim yaptırabilirler. Bunun sonucunda ucuz üretim ve pazar olanaklarına kavuşurlar (Ünsar, 2007,702).

Diğer taraftan, Japonya, İngiltere, ABD ve Almanya gibi gelişmiş ülke işletmeleri ise stratejik olarak; İleri teknoloji, esneklik, dinamik pazar yönetimi, bilgi merkezli yönetim, sürekli gelişim, işlem bazlı süreçler, müşteri hizmetleri yönetiminde kusursuzluk, değer yaratma ve toplam kalite yönetimi gibi uygulamalara önem vermektedirler (Wendy,1992,36).

Gelişmekte olan ülkeler ise, yüksek teknolojik altyapı ve lisans haklarından yararlanmak için gelişmiş ülke işletmeleri ile stratejik ortaklık kurabilirler. Örneğin, Koç-Fiat, Ford-Otosan, Hyundai-Assan, Oyak-Renault; Sabancı-Carrefour ile bu amaçlarla stratejik birliktelik yapmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004,330).

Gelişmekte olan ülkelerin izleyeceği başka bir strateji ise, kalkınma adımları ve korumacı bir yaklaşımdır. Örneğin, gelişmekte olan Malezya, son 30 yılda 5 ve 10 yıllık stratejik planlarla kalkınma hamlesi içindedir. Malezya'nın 2020 stratejik planında; Her bölgede ekonomik rekabetinin yerleştirilmesi, ekolojik dengenin korunması, sorumlulukların paylaşılması, sosyal gelişmişliğin artırılması ve iyi yönetim gibi hususlara önem verilerek sürdürülebilir ve dengeli bir kalkınma sağlanması amaçlanmaktadır (Çoban,2005,23-25). Diğer taraftan, az gelişmiş ülke

olan Nijerya Sermaye Piyasası, 2008 yılında makroekonomik para sisteme karşı gerekli izolasyon ve önlemleri almadığı için, 2008 ekonomik krizinden önemli şekilde etkilendi. Bunun sonucunda yatırımcıların güvenleri kayboldu. Nijerya bunu önlemek için, çeşitli korumacı ve düzenleyici stratejiler geliştirmektedir. Bu sayede hem kaybolan güveni yeniden tesis etme, hem de ekonomiye geliştirme şansı yakalayacaktır (Ujunwa ve Modebe, 2012, 5).

1.2.3. Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetimin İlişkisi

Stratejik yönetim ve kurumsal yönetim ilişkisi açıklanmadan önce kurumsal yönetimin ne olduğunun açıklanmasında yarar vardır. Bu kapsamda öncelikle söylenmesi gereken nokta kurumsal yönetim kavramının geleneksel yönetim kavramından bazı noktalarda farklılaşıyor olmasıdır. Bu farklılıkların belirlenmesi aşamasında öncelikle yönetim kavramının tanımının yapılmasında fayda vardır. Birçok disiplin yönetim için farklı tanımlamalar yapmaktadır. Örneğin, yönetim, ekonomistlere göre toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisi, yönetim bilimcilere göre yöneten ve yönetilenlerden oluşan bir otorite sistemi, toplum bilimcilere göre ise bir sınıf ve saygınlık sistemidir (Kuluçlu 2006, 4).

Kurumsal yönetim ise en basit tanımı ile özel bir yönetim şeklidir. İngilizce “Corporate Governance” kavramının Türkçe karşılığı olan kurumsal yönetim kavramı, dar anlamda şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem; daha geniş bir anlamda ise şirketlerin yönetim, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler yumağı şeklinde tanımlanabilir (Dinç ve Abdioğlu 2009, 160).

Kurumsal yönetim tarihsel süreç içerisinde birtakım dönüşümlere uğramış ve günümüzde birçok şirketin önemle ve özenle üzerinde çalıştığı ve uygulamak için çaba sarf ettiği bir kavram halini almıştır. Kurumsal yönetimin amaçları (Aktan 2006, 10);

- i. Üst düzey yönetimin yönetsel gücünü ve bu güçten kaynaklı sahip olduğu yetkilerinin keyfi olarak kullanılmasının engellenmesi,
- ii. Yatırımcıya ait olan hakların korunması,

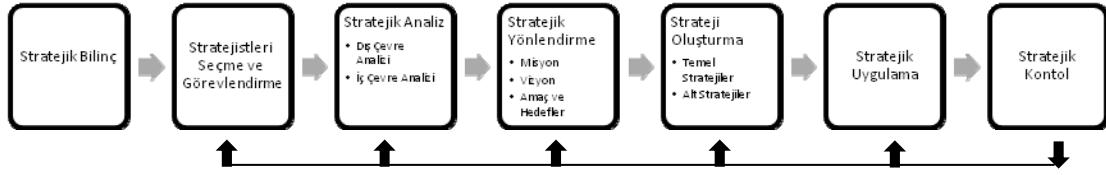
- iii. Tüm şirket paydaşlarının eşit olarak muamele görmesinin sağlanması,
- iv. Direkt olarak şirket ile ilişkili olan paydaşların tüm haklarının korunması,
- v. Kamunun aydınlatılması ilkesi kapsamında şirketin tüm faaliyetleri ve mevcut finansal durumunun kamu ile paylaşarak şeffaflığın artırılması, ve bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaş gurupları için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve tam olarak kamuoyuna açıklamaları,
- vi. Yönetim kurulunun sahip olduğu tüm yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi,
- vii. Tüm paydaş guruplarının sahip oldukları paylar doğrultusunda şirket kârından faydalanmasının sağlanması,
- viii. Şirketin yatırımcılar açısından güvenilir bir yatırım aracı olarak kabul görmesi, bu sayede sermaye maliyetlerinin düşmesi ve şirketin hisse senedi ihraç yöntemi ile finansman kaynaklarına kolay erişimi sağlaması,

şeklinde sıralanabilir. Kurumsal yönetimin amaçları kapsamında geleneksel yönetim anlayışının bu amaçlara ulaşmada takip edilecek yönetsel süreçte eksik ve yetersiz kalacağını söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır. Dikkat edilirse kurumsal yönetim kavramı temelde uzun vadeli hedeflere ulaşabilmek için işletmelerin bir takım yönetim temel ilkeleri kapsamında yönlendirilmesidir. Adillik (eşitlik), sorumluluk, şeffaflık, hesap verilebilirlik olarak tanımlanan bu temel ilkelerin gerçekleştirilebilmesinde geleneksel bir yaklaşımdan ziyade, günümüz rekabetçi iş dünyası koşullarına uyum sağlayabilecek hedef ve planlamaları oluşturma süreci olan stratejik yönetim anlayışının uygulanması daha doğru olacaktır.

1.2.4. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları

Stratejik yönetim süreci, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanır (Hayri ve Kadri 2004, 3).

Stratejik Yönetim süreci aşağıdaki şekildeki gibi özetlenebilir;



Şekil 3: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Ülgen, Hayri ve Mirze Kadri, (2004) “ Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları”, (Çevrimiçi) www.gultekinaltuntas.com/wp-content/uploads/2010/01/2.-Bolum.ppt, Erişim: 02.05.2013.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi stratejik yönetim, öncelikle stratejik bilincin gelişmesi ile başlamaktadır. Bir örgütte stratejik bilinç gelişmemiş ise, o örgütte ortaya çıkacak olan stratejik yönetim sürecinin başarısı ve etkinliği tartışılmalı bir hal alır. Örgütsel anlamda stratejik bilinç oluşturulduktan sonra stratejik yönetim sürecinin başarısındaki en önemli unsurlardan bir tanesi olan stratejist seçme adımı gelmektedir. Stratejik analizlerin başarılı olabilmesi için örgüt için seçilen stratejistlerin yetkin ve konusunda uzman bireyler olması gerekmektedir. Stratejistlerin seçim ve görevlendirilmesi sürecinden sonra stratejik analiz unsuru yer almaktadır. Stratejik analiz sürecinin bu aşamasında örgütün iç ve dış çevre analizleri yapılır. Stratejik analizler kapsamında örgütün misyon ve vizyonu belirlenir ve belirlenmiş olan bu misyon ve vizyon kapsamında örgütsel amaç ve hedefler saptanır. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için örgütün izlemesi gereken yol planı olan stratejilerin belirlenmesi kapsamında hem temel hem de alt unsurlar belirlenerek örgüt stratejileri bir önem sırası halinde oluşturulur. Stratejik yönetim sürecinin bundan sonraki unsuru, belirlenen stratejilerin uygulanmasıdır. Belirlenen stratejilerin uygulanması ile stratejik yönetim süreci sona ermemektedir. Sürecin son ama belki de en önemli olan adımların biri uygulanan stratejilerin kontrol edilmesi aşamasıdır. Bu aşamada, uygulanan stratejiler ile belirlenmiş olan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ölçülür. Eğer hedeflerden sapmalar varsa sapmaların nedenlerinin analiz edilmesi ve belirlenen stratejilerin bu nedenler kapsamında değerlendirilmesi gerekir.

2. SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİM ve STRATEJİK LİDERLİK

Sağlık kurumları tüm dünya ekonomilerinde önemli rol oynayan aktörlerdendir. Özellikle son yıllarda artan sağlık kurumu sayısı nedeni ile sağlık kurumlarının rekabet avantajı elde edebilmeleri ve tüm paydaşlarına etkin bir hizmet sunabilmeleri için stratejik yönetimin unsurlarından yararlanmaları gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bu başlığında sağlık kurumları yönetimi ve stratejik liderlik arasındaki ilişki ele alınacaktır.

2.1. Yönetim ve Liderlik

Çalışmanın bu bölümünde yönetim ve liderlik kavramları ele alınacaktır. Bu kapsamda öncelikle, yönetim kavramının ne olduğu ve yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimi ele alınacaktır. Daha sonra yönetsel düzeyler, yönetici ve yöneticinin sahip olması gereken yönetsel beceriler incelenecektir. Yönetim ve yönetici kavramları detaylandırıldıktan sonra liderlik kavramının ne olduğu açıklanacak ve lider çeşitleri ele alınacaktır. Bu başlık altında son olarak yönetici ve lider arasındaki benzerlikler ve farklılıklar açıklanacaktır.

2.1.1. Yönetim Kavramı ve Yönetsel Düşüncenin Tarihsel Gelişimi

Tarihe göz atıldığında, örgütler ile ilgili değişik durumlar gözümüze çarpar. Aynı ekonomik, sosyal ve örgütsel çevrede yer alan kimi örgütlerin hızla büyüdüğü gözlenirken, kimilerinin ise dar boğaza girdikleri ve hatta iflas ettikleri gözlemlenir. Bir zamanlar dünya devi olan örgütlerin bir anda alaşağı oldukları, aynı zamanda faaliyete geçen örgütlerden birinin büyüyerek güçlendiği, diğerinin ise daha büyüme evresine bile girmeden kapılarını kapattığı görülür. Bu noktada akla gelecek olan en rasyonel soru örgütlerin hayat seyirlerinin farklı olmasının sebebinin ne olacağıdır. Bu sorunun cevabı “yönetim” kelimesinde gizlidir. Her örgüt karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar (Can 2002, 21). Bu gereksinim yönetime olan gereksinim olarak da adlandırılabilir. Yönetim bir örgütün hayat seyrinde son derece önemli bir yere sahiptir. Endüstri, hammadde, insan kaynakları, finansal kaynaklar, pazar, teknoloji,

ekonomik koşullar, hükümet, politika, kültür gibi çevresel faktörlerin örgüt lehine yönlendirilmesi; kriz dönemlerinden örgütün en az yara ile kurtulması; örgütün amaç ve hedeflerine doğru ilerleyebilmesi iyi ve rasyonel bir yönetim anlayışından geçmektedir.

Yönetim kavramına farklı bilim dallarındaki bilim adamlarının yaklaşımı ve tanımlaması farklılaşmaktadır. Ekonomistlere göre yönetim bir fonksiyondur. Diğer bir deyişle ekonomistlerin bakış açısına göre yönetim; toprak, sermaye ve işgücü gibi üretim fonksiyonlarından biridir. Yönetim bilimciler için ise yönetim bir otorite sistemidir. Bunun yanında toplumbilimciler yönetimi sınıf sistemi olarak nitelendirirler. Tüm yaklaşımların ortak noktası ise yönetimin belirlenen amaçlara ya da başka bir deyişle belirlenen nihai sonuçlara ulaşmak için kişilerin çabalarının düzenlenmesi sürecidir. Bu bilgiler ışığında yönetim; örgütün amaçlarına etkin ve verimli biçimde ulaşabilmek için planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin sistemli olarak uygulanması sürecidir (Yiğit 2002, 19). Tanımlama yapmak gerekirse, yönetim kavramı bir asırdan daha uzun süredir geliştirilmekte olan bir kavram olup, ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynaklarının en uygun biçimde sevk ve idare edilmesini kapsamaktadır (Ertürk 1998, 5). Söz konusu tanımlamaların ışığında, yönetim kavramını aşağıdaki tablo ile özetlemek mümkündür.

Tablo 2: Yönetimin Çerçevesi

YÖNETİM	Yönetim Süreci	Kaynaklar	ÖRGÜT HEDEFLERİNE ULAŞMA
⇒	Tahmin Planlama Örgütleme Eşgüdümleme Motive Etme Kontrol	İnsan Üretim Yeri Malzemeler ⇒	⇒

Kaynak: Sur, H. (2009). “Yönetim, Sağlık Yönetimi, Hastane Yönetimi.” Meram Tıp Fakültesi Sunumu

Günümüzde uygulanan çağdaş yönetim şekillerini anlayabilmek için yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimini irdelemek gerekir. Günümüzde uygulanan yönetsel

kavramlarının birçoğu tarihte uygulanmış yönetsel kavramların evrimi sonucunda oluşmuştur. Yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimini dört evrede incelemekte yarar vardır. Bu evreler; bilimsel yönetim öncesi dönem, yönetimde klasikler, neo-klasik yönetim akımları ve modern yönetim kuramları olarak adlandırılabilir.

Yönetim, kişilerin çabalarının ortak bir amaca ulaşmak için düzenlenmesi olarak tanımlanan bir olgu olduğuna göre, yönetim insan ilişkilerinin var olduğu zamandan beri var olan bir kavramdır. Mısır piramitlerinin yapımında nasıl bir yönetsel anlayışın uygulandığı, Hindistan'daki kast sisteminin nasıl ortaya çıktığı, Roma İmparatorluğu'nun büyük topraklarını nasıl yönettiği ya da eski çağda son derece kuvvetli bir örgüt olan Katolik kilisesinin yönetim yapısının nasıl olduğu yönetimin eski çağlardan bugüne yaşayan bir olgu olduğunu kanıtlar nitelikte sorulardır.

Bilimsel öncesi dönem, bilimsel yönetim dönemine kadar devam etmiştir. Yönetimle ilgili bilgiler ve kayıtlar çok eskilere dayanmaktadır. Bu kayıtlar arasında Mısırlılar, Antik Yunanlar ve Antik Romalıları ait olanlar belirtilebilir. Eski Mısır, Yunan, Çin ve Roma tarihlerine bakıldığında sayısız sorunların olduğu görülür. Buna ilaveten Katolik kilisesi, askeri organizasyonlar sayılabilir (Özalp 2001, 37). Bu dönemde piramitlerini inşa eden eski Mısırlılar kamçı ve zincir ile başkaları vasıtasıyla iş yapma yoluna gitmişlerdir. Eski Mısır papirüslerinin yorumlanması sonucu M.Ö. 1300 yılına kadar uzanıldığı ve eski bürokratik kuruluşlarda yönetim ve organizasyonun önemi ortaya çıkmaktadır. İşçi durumundaki esirleri doyurmak için çok büyük ölçüde iâşe sağlamak işine girilmiş, mimar ve mühendisler kendilerine düşen görevi yerine getirmeye çalışmışlardır. Eski Mısırlıların geniş kitleleri yönetmek başarısı o zamanın tekniği ile hayret vericidir. Özellikler beslenme, barınma ve bir yerden diğer yere nakletme sorunları kolay başarılabilecek iş değildir (Özalp 2001, 38).

Bilimsel yönetim öncesi dönemde en önemli gelişmeler 13. ve 14. yüzyıllarda haclı seferleri sonucunda hareketlenen iş ilişkilerinin sonucunda İtalya'da temelleri atılan günümüz ticaret odalarının benzerlerinin kurulması ile başladı. Haclı seferleri sonucunda gelişen iş ilişkilerinin kayıtlarının tutulması ve ortaya çıkan yeni iş olanaklarında grup olarak çalışılmasının gerekliliği sonucunda yönetim anlayışında

gelişmeler ortaya çıktı. Endüstri devriminin başlaması ile sona eren bilimsel yönetim öncesi dönemde yer alan gelişmeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi

Sümerler (MÖ 5000)	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanılabilecek kayıtlara sahiptiler.
Mısırlılar (MÖ 4000 – 2000)	Stok kayıtları mevcuttu, piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler, daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı; tahmin ve planlamada araç olarak yararlanıyorlardı.
İbraniler (MÖ 4000)	Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat'ta ve bu kutsal kitap içerisinde “ On Emir” içerisinde yer aldı.
Babililer (MÖ 2000 – 1700)	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücretler ve sözleşme ile hukuk kuralları oluşturdular.
Yunanlar (MÖ 500 – 200)	Çalışma ahlakına önem verdiler, Sokrat'ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar, problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir.
Romalılar (MÖ 200 - MS 400)	Silah, tekstil, çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar, ulaşım için yollar inşa ettiler, kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar, otoriter bir organizasyon yapısını benimsediler.
Venedikliler (1300)	İşletme faaliyetleri için bir yasal çerçeve oluşturdular.
Adam Smith (1776)	Milletlerin zenginliği için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi üzerinde durdu.

Kaynak: Aktan, C.C. (2007), “Yönetim Biliminin Doğuşu: Tarihsel Bakış”, (22 Nisan 2013) tarihinde <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/tarihsel-bakis.htm> ‘den alındı.

Klasik Yönetim Yaklaşımına göre, Her yönetici beraber çalıştığı astları, üstleri, müşterileri ve tedarikçileri ile ilgili tahminlerde bulunur. Bununla ilgili bir kabul insanların ekonomik dürtülerle cevap vermeye istekli oluşlarıdır. Bu da onların hedeflerini gerçekleştirmek, en fazla ekonomik kazancı sağlamak için fırsatları göz

önünde bulundurduğunu gösterir. Klasik yönetim teorileri bir ölçüde bu kabulleri yansıtır.

2.1.2. Yönetmel Düzeyler

Yöneticileri, yönetici sıfatına sahip olmayan personelden ayıran en önemli farklılık yetkidir. Yetki sahibi yöneticilerde kendi içlerinde sahip oldukları yetkinin miktarına göre örgütte değişik statülerde görev yapar. Yetki miktarlarına göre yöneticilerinin çalıştıkları düzeyler üç grupta toplanır; alt düzey yönetim ve yöneticiler, orta kademe yönetim ve yöneticiler, üst kademe yönetim ve yöneticiler. Alt kademe yönetim düzeyinde bulunan yöneticiler en az yetki miktarına sahip olan yöneticilerdir. Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılması için, yönetmel işlevleri olmayan çalışanları yönetmekten sorumlu olan şef, gözetmen, formen gibi çeşitli adlarla anılan kişilerdir (Can 2002, 24). Alt kademe yöneticilerin temel görevi, üst yönetim tarafından alınan kararların çalışanlara iletilmesindeki son halka olmaktır. Alt kademe yöneticiler çalışanlara en yakın olan ve onlar ile birebir iletişimi en fazla olan yönetim kademesinde yer almaktadır.

Orta kademe yöneticiler alt kademe ve üst kademe arasında bağlantıyı sağlayan, üst kademe yöneticiler tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin başarmak için gerekli olan plan ve programları yapan ve gerçekleştirmek için koordinasyonu sağlayan müdür, müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir. Orta kademe yöneticilerin temel görevi yönetmel düzeyler arasındaki koordinasyonu sağlamaktır. Diğer bir deyişle orta kademe yöneticiler, üst kademe yönetim tarafından alınan kararların çalışanlara iletilmesi için bu kararları alt kademe yöneticilere iletirler.

Üst kademe yöneticiler ise, bulundukları kuruluşun nihai sorumlusu olan, amaç ve hedefleri belirleyen başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir. Üst kademe yöneticiler, işletmenin, amaç ve hedeflerini tek yönlü olarak tespit eden yönetmel düzeyde yer alırlar (Aktan 1999, 24).

2.1.2.1. Yönetici ve Yöneticinin Sahip Olması Gereken Yönetmel Beceriler

Yöneticiler ister alt düzey, ister orta düzey, isterse üst düzey yönetim kademesinde yer alsın çalışanlar üzerinde etkili olabilmek ve yetkisini doğru ve

şirket amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde kullanabilmek için bazı becerilere sahip olması gerekir. Yönetimsel düzeyler değiştikçe, yöneticinin sahip olması gereken yönetimsel becerilerde değişir. Bu noktada önemli olan husus, yönetici seçimi yapılırken; alınacak düzey ve sahip olunan yönetimsel becerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve yeterli becerilere sahip kişilerin yönetici olarak seçilmesi gerekir.

Aşağıda yer alan tabloda örgütün çeşitli yönetimsel düzeylerinde sahip olunması gereken yönetimsel beceriler gösterilmiştir.

Tablo 4: Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetimsel Beceriler

Üst Kademe Yönetim						Kavramsal Beceri
Orta Kademe Yönetim		İletişim Becerisi	İnsan İlişkileri Becerisi	Analitik Becerisi	Karar Verme Becerisi	
Alt Kademe Yönetim	Teknik Beceri					

Kaynak: Can, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s.25.

Yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken yönetimsel beceriler; teknik beceri, iletişim (haberleşme) becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, kavramsal beceridir. Bu başlık altında yukarıda sayılan yönetimsel beceriler açıklanarak yönetici seçiminde hangi düzeyler için etkili oldukları tartışılacaktır.

Teknik beceri; işin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. Örgütün faaliyetlerini yapan çalışanlarla doğrudan ilişki içinde bulunan ilk kademe gözetmenlerinin etkililiği için bu beceri çok önemlidir. Bu kişiler çalışanlara teknik yardım ve destek sağlamak zorundadır (Koparal 2004, 13). İşte bu sorunla karşılaşan işçinin, teknik konuda başvurabileceği kişi ustabaşı olacaktır. Örgütün üst kademelerine çıkıldıkça doğrudan temas azalacağından bu tür becerinin önemi de azalacaktır. Ancak örgütlerin çoğunda hiyerarşinin üstlerine doğru çıktıkça teknik bilgi ve beceri gereği azalmakla birlikte özellikle teknik örgütlerde seçilen yöneticilerin o teknik konuda eğitim ve deneyim görmüş kişilerden seçildiği görülmektedir (Can 2002, 25). Bu bilgiler ışığında, eğer alt düzey yönetici seçimi yapılacaksa, teknik becerisi yüksek olan kişilerin seçilmesi doğru olacaktır.

Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denmektedir. İletişim becerisi yönetici açısından son derece önemli ve kritik bir beceridir. Yönetici, hangi yönetsel düzeye seçilecek olursa olsun iletişim becerisine sahip olması gerekir. Yöneticilik örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışanları ortak amaç ve hedeflere uygun çalışmak için güdüleme süreci olduğuna göre yöneticinin mutlaka çalışanları ile etkin bir iletişim kurabiliyor olması gerekmektedir.

Yöneticilerin sahip olması gereken ve yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer beceri ise insan ilişkileri becerisidir. Diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir. Her düzey yönetim için gerekli olmakla birlikte özellikle alt düzeylerde önemi daha da artar. Çünkü bu yöneticiler, çalışanlara doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler (Can 2002, 25).

Yöneticiliğin gereklerinden biride örgütte çeşitli kademelerde ortaya çıkan sorunları çözmektir. Sorunların çözümünde, iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve tekniklerin kullanılması becerisine analitik beceri denilmektedir. Örgütte üst kadem yönetime doğru çıkıldıkça analitik becerinin önemi artar. Üst kademeye yönetici seçilecekse göz önünde bulundurulması gereken en önemli kriterlerden biride analitik beceri kriteridir. Üst kademe yöneticiler karmaşık ve belirsiz süreçlerde sorunları çözmek zorundadırlar. Analitik beceriye sahip olmayan bir kişinin üst düzey yönetici olarak seçilmesi doğru olmayacaktır. Analitik beceri alt kademelere indikçe önemini kaybeder. Çünkü alt kademe yöneticileri durağan ve belirli ilkeler ışığında çalışırlar ve yetki alanlarında ortaya çıkan sorunların çözümü üst kademeye göre kolaydır.

Yönetici seçiminde göz önünde bulundurulacak bir diğer beceri kararı verme becerisidir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeyindeki yönetici için gereklidir. Ancak örgütlerin üstlerine çıktıkça kararlarda değer öğeleri artacağı için karar verme becerisinin önemi de artacaktır. Çünkü alt düzeyler faaliyetleri üst düzeylerin verdiği kararlar ışığında yürütürler. Bu bakımdan alt düzeylerdeki işlevler, üst düzeylerin verdiği değer yargıları ağır basan kararların alt düzeylere birer gerçek olarak nakledilmiş faaliyetleri üzerinde toplanır (Can 2002, 26).

Yönetici seçiminde bakılması gereken son yönetsel beceri kriteri kavramsal beceridir. Kavramsal beceri, yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir.

Yönetici seçiminde; yöneticinin istihdam edilmek üzere alınacağı kademe sahip olacağı yönetsel beceri ile doğru orantılı olmalıdır. Ayrıca yöneticiler çalışma hayatları boyunca bu becerilerini geliştirmek ve doğru zamandan kullanmak zorundadırlar.

2.1.2.2. Liderlik Kavramı ve Lider Çeşitleri

Lider ve liderliğin ne olduğuna dair literatürde birçok farklı tanımlama bulunmaktadır. En genel şekli ile liderlik, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme yeteneği, lider de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insandır (Erdoğan 1997, 330). Lider, taşıdığı sözlük anlamı gereği bir otoriteyi, bir erki taşıyan bir kavramdır. Liderlik, liderin örgütsel amaçları başarmak için astlarının gönüllü gayretlerini sağlayan bir sosyal etkileşim sürecidir (Kreitner 1983, 392). Diğer bir deyişle liderlik, uzun vadeli düşünerek, işletmenin geleceğini hazırlamak ve işletme için iyi şeyler yapmaktır (Savaş 1998, 9).

Yapılan liderlik tanımlamalarından yola çıkılarak, liderlerin sahip olması gereken özellikleri; insanlara değer vermek, görüş (vizyon) sahibi olmak, destek, güdüleme, güç, etkileme olarak sıralamak mümkündür. Bu özellikleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Rana 2002, 18).

1. İnsanlara Değer Vermek: İnsanların gözünde lider, diğer insanlara yol göstermede etkili kişidir. Yönlendirmenin özünde insana önem vermek yatar. Botsfora 1997 yılında yayımlanan bir makalesinde, iyi liderlerin insanlarla etkili biçimde ve birlikte nasıl çalışılacağını kavramış kişiler olduğunu belirtir. Ayrıca problem çözme yaklaşımından çok öğrenme yaklaşımını kullandıklarını, insanlarla olan ilişkilerinde güvene dayalı ve açık iletişim ortamı oluşturduklarını, ekip üyeleri arasında güven oluşturmak için insanların bulunmadığı ortamlarda da onlara sadakat gösterdiklerini belirtmiştir. Botsfort ayrıca, liderliğin zaman yönetiminden, etkililiğin yeterlilikten, insanların olaylardan daha önemli olduğunu vurgular ve insana değer

verildiğini gösteren teşekkür etmek, not bırakmak ya da çiçek göndermek gibi küçük ayrıntıların büyük etkiler yarattığını ekler.

2. Görüş (Vizyon) Sahibi Olmak Etkili liderin, kendisini izleyenleri yönlendirmek için açık görüşe sahip olması gerekir. Açık görüş (vizyon), çalışanları olumlu ve istenilir biçimde geleceğe götüren lider imgesi ya da resmidir. Bu görüşün paylaşılması ile her düzeydeki çalışan; geleceği paylaşır, bunun anlamını kavrar ve bu hedef için enerji ve çabasını ortak çalışmaya katar. Lider anlaşılır bir görüş oluştururken iletişimden yararlanır. Liderin iletişim ve kişiler arası becerileri görüş oluşturmada ve kişileri etkilemede çok önemlidir. Bu tip liderlerle çalışanlar kendilerini güdülenmiş ve güvenli hissederler. Hemşirelik ve sağlık bakım örgütlerinde çalışanların kendilerine, geleceğe ve mesleklerine bakışlarını etkileyecek, istenen değişimi yaratacak liderlere gereksinimleri vardır. Hemşirelikte liderin amacı, Kaliteli Hemşirelik Bakımının gerçekleştirilmesidir.

3. Destek: Liderlik risk almayı gerektirir ve risk alırken de desteğe gereksinim vardır. Üç tip destek vardır. Üstlerden alınan destek, akran desteği ve birlikte çalışılan kişilerin desteği.

4. Güdüleme: Liderin çalışanları örgüt ya da kurumun amaçlarına yaklaştıran, inandırıcı ve özendirici nitelikteki tüm eylem ve uğraşlarına “güdüleme” denir. Güdüleme; çalışanların beklenti ve gereksinimleri, amaçları, davranışları ve yeterlilikleri hakkında bilgi verilmesi ile ilgilidir. Çalışanların; hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme yollarıyla güdülenebilecekleri konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan liderlerin, örgütsel bütünleştirme ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir. Güdüleme, doğrudan gözlenemez, ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile dolaylı anlaşılır. Her davranışın bir anlamı vardır. Dolayısıyla liderlerin, çalışanların davranışlarını yorumlamaları ve bunun sonucunda onları güdüleyecek model ve yaklaşımlar geliştirmeleri gerekir. Araştırmalar, çalışanların kararlara katılımının, değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve güdülenmelerine olumlu etki ettiğini göstermektedir. Bu nedenle de yöneticilerin haftanın belirli günlerinde ve belirli gündem ile çalışanlarla araya gelmeleri önemli yararlar sağlayabilir.

5. Güç: Güç; başkalarını etkileme, onların davranışlarını kontrol etme, yol gösterme, yönetme ya da davranışı değiştirme potansiyeli olarak liderde olması

beklenen özelliktir. Gücün birçok biçimi ve çeşitli kaynakları vardır. Örneğin, özendirici ya da ödüllendirici güç, cezalandırıcı güç, referans güç, uzmanlıktan kaynaklanan güç, yasal güç ve bilgiye dayanan güç gibi. Güç ne iyi, ne de kötüdür. Ancak liderlerin, başkalarını etkilemede gücü nasıl kullandıkları önemlidir.

6. Etkileme: Etkileme, bir kişinin davranışları yoluyla diğer kişinin davranışlarını değiştirme sürecidir. Güç kavramı ile etkileme kavramı birbiriyle yakından ilişkilidir. Başkalarını etkileme, kişinin gücünü artırır ve gücü artan kişi de başkalarını daha kolay etkileyebilir.

Literatürde tanımlanan birçok farklı lider çeşidi bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında, detaylı bir şekilde alınacak olan stratejik liderlik kavramına ilişkin olarak stratejik liderlerin, dönüştürücü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiği belirtilmektedir. Bu kavramlar, çalışmanın uygulama kısmında da esas alınmış ve uygulama kapsamında ele alınan bu dört liderlik çeşidi literatür bölümünde de detaylandırılacaktır.

Dönüştürücü liderlik; ya da literatürde yer alan diğer bir ismi ile dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmış olan bir kavramdır (Bass 1999, 9). Orijinal adı İngilizcede -ağırlıklı olarak- "transformational leadership" şeklinde karşımıza çıkan dönüştürücü liderlik, bazı yazarlarca "vizyoner liderlik", bazılarınca "karizmatik liderlik" veya bazılarınca "yeni liderlik" şeklinde kavramlaştırılmıştır (Pawar ve Eastman 1997, 80). Dönüştürücü liderliğin temelinde vizyon kavramı yatar. Vizyon, geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik geleceğinin resmidir, gerçeğe yakın hayaldir veya görünmeyen geleceği görebilme sanatıdır. Vizyon, gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlardır (Strange ve Mumford 2002, 344).

Vizyoner lider, insanları peşinden sürüklemeye yetisine sahip olan liderdir. Bu lider tipi, yolu görür, o yolda yürür ve hatta takipçileri için yolun kendisi olur. Vizyoner lider, tüm bunları yaparken, örgütün vizyonunu takipçileri ile paylaşır. Bu nedenle, vizyoner liderlik vasıflarına sahip vizyoner liderler günümüz işletmelerinin ihtiyaç duyduğu lider tiplerinden bir tanesidir.

Günümüz işletmelerinde ihtiyaç duyulan lider tipi ile bundan 30-40 sene önceki işletmelerde ihtiyaç duyulan lider tipi arasında ciddi farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, bilgi toplumu, yeni ekonomi, işletmelerin ihtiyaçlarını da değiştirmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin ihtiyaç duyduğu lider tiplerinin de birtakım yeni özelliklere sahip olması gerekliliği kaçınılmazdır.

Günümüz liderlerinin sahip olması gereken en temel özelliklerden biri olarak vizyon geliştirme yeteneğine sahip olmak gelmektedir. Elbette ki ihtiyaçlar, sadece vizyon geliştirme yeteneğine sahip olmak ile sınırlı kalmamaktadır. Bu vizyonu geliştirmenin dışında aynı zamanda bu vizyonun dürüstlük, enerji, öğrenme ve karar verme aşamaları ile de birleştirilmesi gerekir. Dolayısıyla vizyon ve liderlik ilişkisi işletmeler açısından son derece önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Vizyoner liderlik, işletmenin tamamı ya da bir bölümü için güvenilir ve gerçekçi bir vizyon yaratabilme yeteneğidir. Bunun yanı sıra vizyoner liderlik, oluşturulan bu vizyonun çalışanlara net ve açık bir şekilde açıklayabilme yeteneğidir. Ayrıca, vizyoner liderlik vizyonu farklı koşullarda uygulanabilir hale getirecek yolları planlayabilme yeteneğidir. Bu noktada vizyoner liderlik sahip olunan tüm bu yeteneklerin sadece sözlü ya da yazılı olarak aktarılması demek değildir. Vizyoner bir lider, vizyonu sadece sözlü olarak aktarmakla kalmaz, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlara yansıtır (Robins 2000, 144-145). Vizyoner liderlerin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Bridge 2003, 67);

- i. Vizyoner liderler, kişisel değer ve inançlara sahiptir. Bu değer ve inançlarla güdüler ve güdülenirler,
- ii. Belirlediği örgütsel amaçları başarma kararlılığına ve inancına sahiptirler,
- iii. Paylaşılan bir örgüt kültürü oluştururlar.
- iv. Yaratıcıdır.
- v. Örgütü için daha iyi bir gelecek düşünürler.

Çalışma kapsamında ele alınacak olan bir diğer liderlik çeşidi ise yönetsel liderliktir. Yönetsel liderliğin temelinde değişim kavramı vardır. Bu noktada değişim kavramı durağanlık olarak ele alınmaktadır. Açıklamak gerekirse, yönetsel liderlik siyasi ortamın, rekabetçi koşulların, teknolojik gelişmelerin diğer zamanlara göre görece stabil olduğu ya da yavaş bir hızla değiştiği durumlarda yani yönetsel becerilerin ortaya çıkması gereken bir zaman sürecinde önce çıkan liderlik yöntemidir. Bu tarz liderlik modelinde, daha önceden tanımlı olan ve bilinen yönetsel davranışlar göstermek, başarı için yeterli olmaktadır. Yönetsel liderler, kurumdaki var olan düzeni sürdürür, günlük rutin işlerin yapılmasını sağlayarak kurumun sürekliliğini sağlarlar. Onlar için var olan yapının korunması, mevcut norm, değer, standart, kural ve davranışların devam etmesi sistemin sürekliliği ve geleceği açısından önemlidir.

Bir diğer liderlik türü ise etik liderliktir. Etik lider, izleyiciler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve görevine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özellikli lider olarak tanımlanmaktadır (Çelik 2000, 90). Diğer bir tanımlamaya göre ise etik liderlik aslında moral kişiliktir. Etik liderlik, işletmenin tüm iç ve dış çevresini algılamaktır ve bu algıların işletmenin tüm paydaşları kapsamında kavramsallaştırılması temeline dayanır. Etik liderlik için temel amaç, işletmenin en önemli kaynağı olan çalışan işgücünü, yani insan kaynağını boşa harcamamak ve bu amaca ulaşmak için yeterli ve etkili bir liderlik süreci tanımlamaktır. Etik liderlik için sadece davranışların etik olması yeterli görülmemektedir. Etik lider aynı zamanda bu etik davranışları besleyecek bilgi, otorite ve güven gibi kişisel tamamlayıcılara sahip olmalıdır.

Araştırmamızdaki son liderlik çeşidi ise politik liderliktir. Politik liderlik, en basit anlamda liderin sahip olduğu bilgiyi örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanlarının yönlendirilmesi sürecinde kullanması olarak tanımlanabilir.

Bilindiği gibi örgütler yaşayan ve birçok paydaştan etkilenen açık sistemlerdir. Bu özellikleri nedeni ile örgütlerin politik arenalar olduğunu söylemek doğru olacaktır. Politik bir arenada liderlik görevlerini sürdürmek zorunda olan liderler için politik beceriye sahip olmak önem teşkil eden bir husus olacaktır. Politik

beceri lidere dinamik örgütsel çevrelerde başarı için gerekli olan esneklik ve adaptasyonu sağlayarak etkin olarak çalışma fırsatı tanımaktadır (Ferris,ve diğerleri. 2000, 28)

2.1.2.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Yöneticilik ve liderlik arasındaki ilişkiyi tanımlayacak en güzel tanım, bütün yöneticiler liderlik yapamaz, aynı zamanda bütün liderler de yönetemez şeklindedir. Yönetici ve lider arasındaki farklılıkların altını ilk defa “A Force for Change: How Leaders Differs from Management” kitabı ile Kotter çizmiştir. Bu kitapta lider ve yöneticinin benzerlik ve farklılıkları tanımlanmıştır.

Kotter, liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki benzerlikleri de açıkça ortaya koymuştur. Liderliğin yönetimin içinde olduğu (motivasyonel kısmı) ve liderliğin içinde de yönetimin olduğu (uygulama kısmı) açıktır. Ancak, bunun yanı sıra, Kotter, bu iki kavramın farklı kavramlar olduğunu tartışmıştır. Kotter yaptığı araştırmalar sonucunda, kavramlar arası benzerlik ve farklılıkların ortaya konulduğu 3er faaliyet ortaya koymuştur. Bunlar (Nur 1998, 19);

Yönetim geleneksel olarak şunlarla birleştirilmiştir:

- i. Gelecek için amaç ve hedefler belirlemede planlama ve bütçeleme,
- ii. Planları başarmak için organize etme ve personeli ayarlama,
- iii. Gözlenen sonuçları kontrol etme ve problemler ortaya çıktıkça onları çözme,

Liderlik ise;

- i. Uzun dönemli hedeflere ulaşmada geleceği planlayan stratejilerle gidilecek yönü belirleme,
- ii. İnsanlara misyonunu ileterek, onları hizaya sokma ve bu misyona bağlılıklarını sağlama,
- iii. İnsanlara hoş görünen değerler, ihtiyaçlar ve hislerle onları motive etme ve harekete geçirme, böylece onların misyon doğrultusunda hareket etmelerini garanti altına almalıdır.

Liderlik, yöneticilik ile kıyaslandığında daha esnek bir kavramdır. Lider yetki verir, yönetici ise daha bürokratiktir. Yöneticilik eğitimle ve iş hayatında yaşanan tecrübeler ile edinilmesi mümkün olan bir vasıf iken, liderlik doğuştan gelen bir vasıftır. Diğer bir deyişle, yöneticiler sahip oldukları pozisyondan kaynaklı otoriteye sahip iken, liderler takipçilerinin kendilerine sağladığı otoriteye sahiptir. Yöneticiler için sorumluluk mercii örgüt iken, liderler kendilerini her zaman takipçilerine karşı sorumlu görürler. Yöneticilerin temel amacı, örgütün hedeflerine ulaşmak iken, liderlerin temel amacı, takipçilerinin hedeflerine ulaşmaktır.

Sonuç olarak, liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkları bir tablo ile özetlemekte yarar vardır.

Tablo 5: Lider ve Yönetici Karşılaştırılması

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli görüşe sahiptir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Bennis Warren ve Nanus Burke. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, 1989, akt. Keçecioğlu, 1998, s. 10.

Günümüz ekonomi dünyasında, liderlik son derece ilgi çeken ve üzerinde birçok akademik çalışma yapılan bir kavramdır. Birçok farklı kuramsal yaklaşıma konu olan liderlik, 1980’li yıllardan sonra dönüşüm sürecine girmiştir ve bu yıllardan sonra liderlik üzerindeki çalışmalar modern yaklaşımlar olarak adlandırılmıştır.

Modern yaklaşımlar olarak adlandırılan bu bakış açıları ile birlikte, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, vizyon sahibi liderlik vb. gibi birçok kuramsal bakış açısı, yönetim literatürüne girmiştir (Serinkan 2002, 73).

2.2. Sağlık Kurumlarında Yönetim

Sağlık kurumları ekonomilerin demirbaş sektörlerinden bir tanesi olan sağlık sektörünün önemli bir aktörüdür. Ekonomilerdeki diğer sektörler ile temel bazı farklılıkları olan sağlık sektöründe faaliyet gösteren sağlık kurumları da gerek yönetsel anlamda gerekse stratejik planlama ve yönetim anlamında diğer sektör firmaları ve kurumlarından farklılaşmaktadır. Bu farklılıkların ve sağlık kurumlarına has uygulamaları açıklamadan önce sağlık kurumlarına ilişkin genel bir çerçeve çizmekte fayda vardır.

2.2.1. Sağlık Kurumlarına İlişkin Temel Kavramlar

Sağlık kurumlarına ilişkin temel kavramlar ele alınırken öncelikle sağlık kavramına değinmekte yarar vardır. Neticede, sağlık kurumlarının hizmet ettiği temel kavram sağlıktır. Literatürde en sık ve yaygın olarak kullanılan sağlık tanımlarından biri 1946 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından yapılmış olan sağlık tanımıdır. Bu tanıma göre sağlık, sadece hastalıklardan ve mikroplardan korunma değil, bir bütün olarak beden, ruh ve sosyal açıdan iyi olma halidir (Kesgin ve Ahmet 2006, 47).

Sağlık kurumları ile ilgili diğer önemli bir temel kavram ise sağlık hizmeti kavramıdır. Sağlık hizmetleri; insan sağlığına zarar veren çeşitli faktörlerin yok edilmesi ve toplumun bu faktörlerin tesirinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedeni ve ruhi kabiliyetleri azalmış olanların ise alıştırılması için yapılan tıbbi faaliyetlerdir (Sağlık Bakanlığı, Madde 2).

Sağlık kurumlarına ilişkin temel kavramlar kapsamında son olarak sağlık hizmetlerinin üreticilerine değinmekte yarar vardır. Sağlık hizmetleri üreticileri; doktorlar, hemşireler, sağlık memurları, hizmetli personeller, eczacılar, laborantlar, röntgen teknisyenleri gibi sağlık profesyonelleridir.

2.2.1.1. Sağlık Kurumu Kavramı ve Genel Özellikleri

Sağlık kurumları, sağlık hizmetlerinin arz yönünde yer alan oluşumların tamamına verilen isimdir. Sağlık kurumları, tedavi edici sağlık hizmetlerine yönelik olan kurumlar, koruyucu sağlık hizmetlerine yönelik olan kurumlar ve rehabilite edici sağlık hizmetlerine yönelik kurumlar olarak farklılaşmaktadır. Sundukları

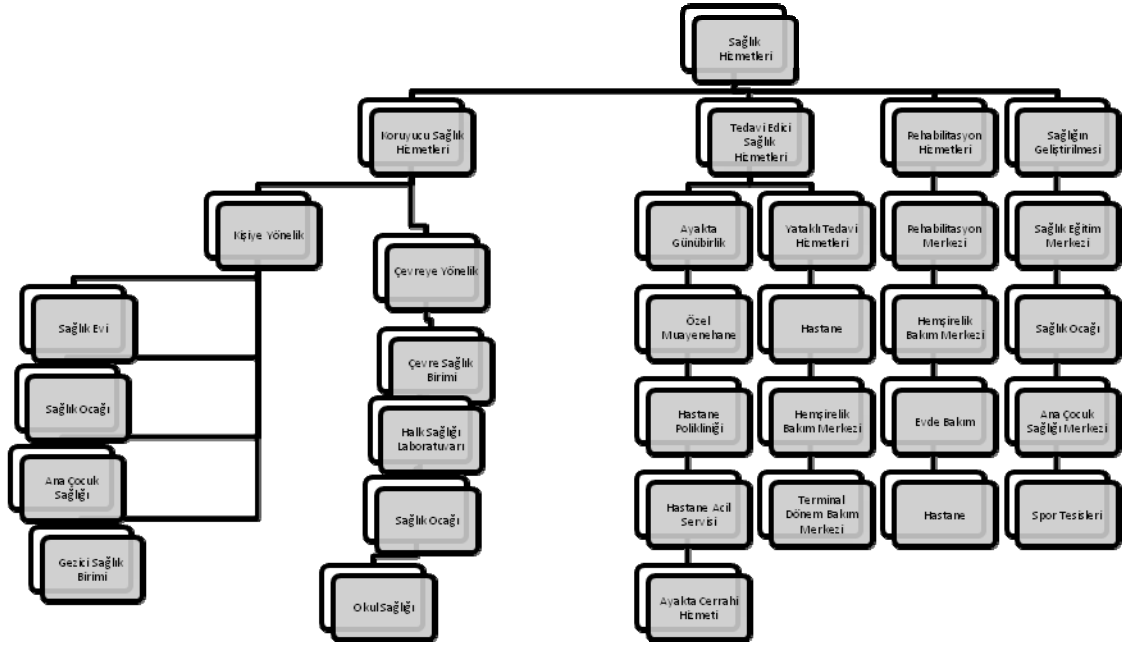
sağlık hizmeti ne olursa olsun, sağlık kurumları ekonomide yer alan diğer kurum ve kuruluşlardan farklı bir takım özellikler taşımaktadır. Sağlık kurumlarına has özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kavuncubaşı ve Kısa 2002, 80-81);

- i. Sağlık kurumlarında yapılan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan çıktının tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zordur,
- ii. Sağlık kurumlarında yapılan hizmetler karmaşık ve değişkendir,
- iii. Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük bir kısmı acil ve ertelenmesi mümkün olmayan işlerdir,
- iv. Sağlık kurumlarında yapılan işler hata ve belirsizliklere son derece duyarlıdır.
- v. Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi diğer kurumlar ile kıyaslandığında oldukça yüksektir,
- vi. Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık oldukça yüksektir,
- vii. Sağlık kurumlarının insan kaynakları büyük ölçüde profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişilerin öncelikli hedefi kişisel başarıdır, kurumsal başarı bu kişiler için ikinci plandadır.

Yukarıda sayılan özelliklerden kaynaklı olarak sağlık kurumlarının diğer kurum ve kuruluşlardan farklı bir yönetim olgusuna sahip olması gerekmektedir.

2.2.1.2. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması

Sağlık hizmetleri ve sağlık kurumları aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.



Şekil 4: Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması

Kaynak: Ateş, Metin (2011). Sağlık İşletmeciliği, İstanbul: Beta Basım Yayın, s. 9.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi sağlık kurumlarının sınıflandırılmasındaki esas sağlık hizmetlerinin sınıflandırılmasıdır. Diğer bir deyişle sağlık kurumları sundukları sağlık hizmetlerine göre sınıflandırılmaktadır. Dolayısıyla sağlık öncelikle sağlık hizmetlerinin sınıflandırılmasının incelenmesi gereklidir.

Sağlık hizmetleri; koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilitasyon merkezleri sağlığın geliştirilmesi hizmetleri şeklinde sıralanabilir. Koruyucu sağlık hizmetleri, hastalık oluşmadan önce hastalığa karşı alınan önlemler bütünüdür. Koruyucu sağlık hizmetleri de kendi içerisinde primer, sekonder ve tersiyer şeklinde üç farklı boyutta ele alınmaktadır (Hayran 1998, 17). Koruyucu sağlık hizmetlerine ilişkin bu üç düzey hizmetin çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmeti olması ya da kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmeti olması durumunda farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmetlerini sunan kurumlar ile kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetlerini sunan kurumlar farklıdır. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetlerini sunan sağlık kurumları; sağlık evi, sağlık ocağı, ana çocuk sağlığı merkezleri ve gezici sağlık birimleridir. Çevreye yönelik koruyucu sağlık

hizmetlerini sunan sağlık kurumları ise; çevre sağlık birimi, halk sağlığı birimi, sağlık ocağı, okul sağlığı birimidir.

Koruyucu sağlık hizmetlerinin bir üst basamağını oluşturan sağlık hizmetleri tedavi edici sağlık hizmetleridir. Tedavi edici sağlık hizmetleri, hekimlerin sorumluluğuunda oluşan ve hekimlerin dışındaki tüm sağlık profesyonellerinin de desteği ile şekillenen bir hizmet türüdür (Kısa 2002, 31). Yukarıdaki şekilde de görüldüğu gibi tedavi hizmetleri ayakta tedavi hizmetleri ve yataklı tedavi hizmetleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Ayakta tedavi hizmetlerini sunan kurumlar; özel muayenehaneler, hastane poliklinikleri, hastane acil hizmetleri şeklinde sıralanabilir. Yataklı tedavi hizmeti sunan kurumlar, ya da diğer bir ifade ile yataklı tedavi kurumları, hastaneler, hemşirelik bakım merkezleri, terminal dönem bakım merkezleridir.

Sağlık hizmetlerinin diğer bir çeşidi ise rehabilitasyon hizmetleridir. Rehabilitasyon hizmetleri sağlık sisteminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Rehabilitasyon edici sağlık hizmetlerini sunan kurumlar ise; rehabilitasyon merkezleri, hemşirelik bakım merkezleri, evde bakım hizmeti sunan merkezler ve hastanelerin ilgili bölümleri şeklinde sıralanabilir. Rehabilitasyon edici sağlık hizmetleri “tıbbi” ya da “sosyal” olabilmektedir (Kılıç ve Aksakoğu 1995, 64-65).

Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması kapsamında son olarak sağlığın geliştirilmesi hizmetlerini ele almak gerekmektedir. Sağlığın geliştirilmesi hizmetlerindeki temel sorumluluk kişilere aittir (Kavuncubaşı ve Kısa 2002, 68). Diğer bir deyişle sağlığın geliştirilmesindeki temel rol sağlığına dikkat etmekle sorumlu olan bireylere aittir.

2.2.2. Sağlık Kurumlarında Yönetim Olgusu

Sağlık kurumlarında yönetim olgusu, diğer kurum ve kuruluşlardan farklılık gösteren bir yapıya sahiptir. Gerek verilen hizmetin özel bir eğitim süreci kapsamında verilebilmesinin getirmiş olduğu farklılık, gerek hizmet kapsamında kullanılan dil jargonundaki farklılık, verilen hizmetin acil ve ertelenemez olması gibi nedenlerden dolayı sağlık kurumlarının yönetimi ayrı bir alan olarak gelişmiştir.

2.2.2.1. Sağlık Kurumlarının Yönetim Süreci ve Örgütsel Yapı

Sağlık kurumları arasında yönetim süreçleri açısından en karmaşık olanı ve örgütsel bir yapıya sahip olması gereken sağlık kurumu hastanelerdir. Sağlık merkezleri, ana çocuk sağlığı merkezleri, sağlık ocakları, evde bakım merkezleri ya da özel muayenehaneler birkaç kişiden oluşmuş kompleks olmayan örgüt yapılarıdır. Ancak hastaneler gereke istihdam ettiği profesyoneller anlamında gerekse sunduğu hizmetler anlamında son derece kompleks ve iyi yönetilmesi gereken kurumlardır.

Hastanelerin organizasyon yapısı incelenmeden önce hastane kavramını açıklamakta yarar vardır. Dünya Sağlık Örgütü tarafından hastane; müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmeti veren, hastaların uzun ve kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Elinor, Wolff ve Wietzel 1979, 12). Yönetim bakış açısı ile hastane tanımı yapıldığında ise; hastane; dinamik, değişken bir süreç içinde aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek çıktılarının önemli bir kısmını gene aynı çevreye geri bildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir (Seçim 1991, 6).

Hastaneler tıpkı diğer örgütler gibi yaşayan birer organizmadır. Gerek çevresel faktörlerindeki farklılıklar gerekse hammaddesinin insan olmasından dolayı hastane organizasyonunun son derece karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Karmaşık yapısının nedenlerinin temelinde hastanelerin hizmet sektöründe yer alması gelmektedir. Diğer bir ifade ile temel çıktısı sağlık hizmeti olan hastanelerin çok çeşitli hastalıklara sahip insanlar tarafından ziyaret edilmesi ve her bir hastalık için farklı bir hizmet uygulamasının gerçekleşmesi hastanelerin karmaşık yapıları organizasyonlar olmasına neden olmaktadır.

Sağlık kurumlarının yönetimi Cumhuriyet tarihinden bu yana büyük bir oranla tıp eğitimi almış ve aynı zamanda hekimlik hizmetine devam eden profesyoneller tarafından yürütülmüş ve bu nedenle sağlık kurumlarının yönetim anlamında kurumsallaşması mümkün olmamıştır. Sağlık idaresi ve Yönetimi tıp bilimi ile sınırlı tutulmuş ve bu sektörün bilimsel bir çerçevede ekonomisi, planlaması, finansmanı, politikası ve yönetimi sıradanlaştırılmış ve bu konularda uzmanlaşmanın önü açılmamıştır (Engiz 1998, 15). Sağlık kurumlarında yönetsel

anlamda kurumsallaşamamak, kurumlarda verilen hizmetlerin etkinliği, verimliliği ve kalitesi üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Sağlık kurumlarında uygulanan yönetim modelleri özellikle yönetim kademesinde yer alan hekimlerin mesleki anlamda verimliliğini azaltmaktadır. Bu durum, hizmet kalitesinin düşmesine, kaynak ve insan gücünün israf edilmesine neden olmaktadır (Soysal 1993, 145).

Sağlık kurumlarının yönetsel anlamdaki etkinliğinin artırılması ve sağlık kurumlarının kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında yönetilmesine olanak sağlanması için sağlık reformu kapsamında bir takım değişiklikler yapılmış ve özellikle stratejik yönetim modellerinin sağlık kurumlarına entegre edilmesi ile sağlık kurumlarının günümüzde geçmişe kıyasla daha etkin ve verimli yönetilmesi sağlanmıştır.

Sağlık kurumlarında yönetim olgusu ve örgütsel yapı üzerinde çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda ülkemizdeki hastanelerde uygulanan ve yukarıda anlatılmaya çalışılan sorunlar ele alınmıştır.

Önerilen hastane yönetim modellerinin bir tanesinde üst kademe yönetim organının başhekim, başhemşire ve idare müdürden oluşan bir ekip şeklinde organize edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Kurulacak bu ekibin hastane konseyi olarak adlandırılmasını öneren modele göre, hastane konseyi en üst yönetim organı olarak görev yapmalıdır. Bu tip bir reorganizasyonun hastane içerisinde işbölümü ve uzmanlaşma üzerinde olumlu etkisi olacağını savunan modele göre, bu reorganizasyon aynı zamanda hastane faaliyetlerindeki etkinlik ve verimlilik üzerinde de olumlu bir etki sağlayacaktır. Hastanelerin yeniden organizasyonu kapsamında önem teşkil eden diğer bir husus ise koordinasyon sürecindeki aksaklıkların giderilmesi ve sağlık hizmeti faaliyetlerinin yeterli bir şekilde denetime tabi tutulmasının sağlanmasıdır. Bu gereklilikler de bir reorganizasyon sürecinin hastanenin yönetim sürecine olumlu etki edeceğinin bir belirtisidir (Seçim 1991, 5).

2.2.2.2. Kamu ve Özel Sektör Sağlık Kurumlarında Yönetim Olgusu

Ülkemizde bütün hastaneleri temsil edebilecek bir organizasyon yapısından bahsetmek oldukça güçtür. Çünkü türleri açısından farklı olan hastanelerin organizasyon yapıları da farklılık gösterir. Ancak bununla beraber Türkiye

hastanelerinin %65 ini oluşturması bakımından Sağlık Bakanlığı hastaneleri genel organizasyon yapısı örnek olarak kabul edilebilir. Sağlık Bakanlığı sağlık sistemimizin merkez teşkilatını oluşturur. Sağlık sistemimizin alt sistemi konumunda ise Sağlık İl Müdürlükleri ve müdürlüklere bağlı hastaneler sağlık sistemimizin yerinden yönetim birimi olarak kabul edilmektedir. Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarının teşkilat, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemek amacıyla, 2 Kasım 2011 tarihinde 28103 sayılı Resmi gazete ile kanun hükmünde kararname yayınlanarak Türkiye’de Kamu Sağlık Yönetiminde yeni bir dönem başlatılmış ve Kamu Hastane Birlikleri hukuken hayata geirilmıştir.

Kamu hastaneler birliğinin en st yönetici kademesinde genel sekreter, genel sekretere bağlı olarak tıbbi hizmetler başkanı, idari hizmetler başkanı ve mali hizmetler başkanı görevlendirilmiştir. Hastanelerin organizasyon yapısının en st kademesinde başhekimlik varken yeni uygulamayla bu pozisyon yerini hastane yöneticilerine bırakmıştır. Hastanelerde ayrıca müdürlükler kurulmuş başhemşirelik yerine sağlık bakım müdürleri, hastane müdürleri yerine idari hizmetler müdürleri, başhekim, yatak kapasitesine göre hasta hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürleri atanmıştır.

Hastane yöneticisi bağlı bulunduğu hastanenin sosyal ihtiyaçlarına yönelik tüm hizmetlerin sunumu ve bu sunulan hizmetlerin verimliliğinin arttırılarak geliştirilmesi, hasta ve çalışanların memnuniyetlerinin arttırılması, gerekli tüm güvenlik tedbirlerinin alınmasından sorumludur. Hizmet sunumu için gerekli olan kaynakları planlayarak ihtiyaçlar doğrultusunda sunulması, kaynakların atıl kapasiteye yol açılmadan tamir ve onarımlarını yaptırarak genel sekreterliğe bu konuda bilgi vermekle yükümlüdür. (T.C. Sağlık Bakanlığı 2012, 1)

Hastanenin organizasyonel yapısı kapsamında tıbbi hizmetlerin yürütülmesinden sorumlu olan yapı başhekimlik makamı ve bu makamın temsilcisi olan başhekimdir.

Hastane organizasyon yapısında diğer bir önemli organizasyon ise hemşirelik hizmetleri organizasyonudur. Hemşirelik hizmetleri hasta bakım hizmetlerini yürütülmesi ve ğrenci hemşirelere klinik eğitimlerinin verilmesini ifade eder.

Hemşirelik hizmetleri organizasyonu, denetim ve yürütme açısından hastane yöneticisine bağlıdır. Ancak orta düzey yönetim kademesinde ise sağlık bakım hizmetleri müdürüne bağlıdır.

“Sağlık bakım hizmetleri; sağlık tesisine başvuran hastaların kabulünden ayrılış işlemleri tamamlanana kadar geçen süre içerisinde, müdavi hekimin teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hususlarındaki direktifleri dikkate alınarak hasta ve çalışan hakları, güvenliği ile memnuniyeti ilkeleri çerçevesinde sunulan hizmetler ile hastanın nakli, sosyal destek sağlanması, hizmete erişiminin kolaylaştırılmasını sağlamaya yönelik sunulan hizmetlerin bütünüdür.” (T.C. Sağlık Bakanlığı 2012, 1)

Hastanelerde yer alan bir diğer organizasyon yapısı ise idari ve mali hizmetler organizasyonudur.

“İdari ve mali hizmetler; temel olarak sağlık tesislerinde sağlık hizmeti sunan personelin hizmetlerini kolaylaştırmak amacıyla sunulan, insan kaynakları, özlük, genel evrak, arşiv, atık hizmetleri, temizlik, mutfak, güvenlik ve afet planlaması, teknik destek ve sağlık tesisinin türüne uygun olarak bütçe ve muhasebe, raporlama, malî kontrol, akılcı malzeme yönetimi ve tedarik, muayene kabul ve stok yönetimi gibi hizmetlerin bütünüdür.” (T.C. Sağlık Bakanlığı 2012, 1)

Kurum tarafından hastanelerin büyüklükleri ve yatak kapasitelerine, başvuran hasta sayısı, hizmet rolüne istinaden sağlık tesislerinde hasta hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürü yeni organizasyon yapısına dahil olmuştur. Hasta hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürleri hastanelerde idari mali hizmetler müdürü ve sağlık bakım hizmetleri müdürü ile koordineli olarak işlerini yürütmektedir. Sağlık tesislerinde temizlik, yemek, güvenlik, hasta karşılama ve yönlendirme hizmetleri, bu bölümlerde çalışan personellerin eğitimleri, sağlık tesislerinin dış mekan, park bahçe, otopark düzenlemeleri hasta hizmetleri ve sağlık otelciliğinin görevi kapsamındadır.

Hastane işletmeleri kâr amaçlı diğer örgütlerden farklı olarak, kâr elde etme amacından çok, iyi hizmet vermeyi örgüt amacı haline getirmiş örgütlerdir. Sağlık kurumlarında verilen hizmetin nitelik ve kalitesinin belirli bir standardı vardır, ancak verilen hizmet, hizmet alan hastalarının ihtiyaçları doğrultusunda gelişmek ve yenilenmek zorundadır. Dolayısıyla durağan bir yöneticilik anlayışı olanaksızdır. Hastane yönetiminde sürekli dinamik ve gelişmeleri takip eden bir yöneticinin görev alması ve yöneticinin önceden tahmin edilebilecek sorunları çözüm yoluna gitmesi

gerekmektedir. Bu noktada hastane yöneticisinin sadece klasik bir yönetici olarak değil, aynı zamanda hastanenin stratejik hedeflerine yönelik çalışabilecek bir lider olmasının gerekliliğinin de altını çizmek gerekmektedir. Sağlık kurumlarının stratejik yönetim ve stratejik liderlik kapsamında değerlendirilmesi çalışmanın ileriki bölümlerinde detaylı bir şekilde yapılacaktır.

2.3. Sağlık Kurumlarında Stratejik Liderlik

Sağlık hizmetleri endüstrisi, gün geçtikçe hizmet sunumunun güçleştiği endüstrilerden biri olma halini almaktadır. Diğer birçok endüstri ile kıyaslandığında ülke ekonomilerinin en önemli yerinde yer alan sağlık hizmetleri endüstrisi, yine diğer endüstriler ile kıyaslandığında pek çok farklı sorun ile başa çıkmak zorunda kalan bir endüstridir.

Sağlık hizmetleri sektörü, teknolojik, hukuksal, ve küresel bir takım değişikliklerden direkt olarak etkilenen bir sektördür ve bu etkilerin sağlık kurumlarında bir takım radikal kararlar ile bertaraf edilmesi ya da diğer bir deyişle kurumların değişikliklere bir an önce uyum sağlar hale getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada stratejik liderlik kavramının sağlık kurumları için önemi ortaya çıkmaktadır.

Sağlık sektöründeki bahsedilen hızlı, karmaşık ve aralıklı olarak ortaya çıkan değişimler ile başa çıkabilmek için liderlik vizyonu gerekli olmaktadır. Yani, sağlık kurumları sürdürülebilirliklerini korumak ve halka en iyi şekilde hizmet verebilmek için etkin ve etkili stratejileri çabuk bir şekilde uygulamak zorundadır. Dolayısıyla, sağlık kurumları için hızla değişen dış çevrenin doğasını anlama yeteneğine sahip olan ve bu değişimleri analiz edip etkili stratejiler haline dönüştürebilme kabiliyetine haiz stratejik liderlerin gerekliliği aşikârdır.

2.3.1. Sağlık Kurumlarında Stratejik Liderliğe İlişkin Literatür Araştırması

Sağlık kurumlarındaki literatür araştırması iki kısımda ele alınmıştır.

2.3.1.1. Sağlık ve Strateji

Kamudaki sağlık alanında Türkiye'de yeniden yapılanma sürecinde kamuya ait sağlık kuruluşlarının stratejik politika alternatifleri 2003 yılında Hatice Erden tarafından incelenmiştir. Bu çalışmada sağlık kurumlarının bir işletmecilik esaslarına

göre yönetilmesi ve stratejik politika alternatifleri uygulanması halinde verimlilik sağlanabileceği ortaya konulmaktadır. Araştırmada örnekleminde Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi İbn-i Sina Hastanesi seçilmiştir. Kurumun mevcut durumunu belirlemek ve gelecekteki durumuna yön verebilmek adına SWOT Analizi uygulanmıştır. Kurumun dış çevre analizi, rekabet durumu, gelecekte bu kurumu etkileyecek fırsat ve tehditler ortaya konmuştur (Erden 2003).

Sağlık kurumlarında stratejik liderliğe ilişkin yapılmış olan çalışmalardan bir tanesi, Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde takım çalışmasının ve stratejik liderlik kavramının ölçülmesine ilişkindir. Tevfik Ergen tarafından 2011 yılında yapılan çalışma kapsamında, 112 Acil Servis çalışanlarının stratejik liderlik ve takım çalışması kavramlarına olan bakış açıları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre;

“Erzurum ili 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde; stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına 112 çalışanlarının bakış açılarının yaşlarına göre farklılığı baz alındığında, bakış açılarının yaşlarına göre farklılaşmadığı, tüm yaş gruplarındakilerin benzer görüşlerde oldukları ortaya çıkmıştır. Erzurum ili ve ilçelerinde 112 ASH’ de çalışan 107 kişinin 76’sı, bu rakamda çalışanların %71.02’ sine tekabül etmekte, 18–29 yaş aralığında yer almaktadır. Çalışanların çok büyük bir bölümünü genç yaştaki kişiler oluşturmaktadır. Böyle olunca da benzer görüşlerin olması normal kabul edilmektedir” (Ergen, 2011).

Sağlık kurumlarında stratejik liderlik kapsamında yapılan diğer bir çalışma ise, 2009 yılında Özgür Uğurluoğlu tarafından yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında, hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi ele alınmıştır. Yapılan çalışmada, hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine sahip olup olmadığı ve şayet stratejik liderlik özelliklerine sahipler ise bu özellikleri ne kadar kullandıkları ya da kullanmadıkları incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine sahip olduğu (yaklaşık %50) ve bu yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini kullandıkları takdirde çevre tarafından daha iyi ve etkili bir yönetici olarak algılandıkları sonucuna varılmıştır.

2.3.1.2. Sağlık ve Liderlik

Sağlık alanında liderlik kapsamındaki bir çalışma İzmir İl'i kamu sağlık yöneticilerinin liderlik davranışları 2012 yılında Fatma Yeşilkayalı tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın kapsamında İzmir ilindeki sağlık yöneticilerinin liderlik davranışları ve yönetici tiplerini tanımlamak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre;

“Ohio State Liderlik Davranış Ölçeğine göre İzmir ilindeki kamu sağlık yöneticilerinin %64'ü zayıf yönetici, %15'i güçlü yönetici, %12'si demokrat yönetici ve %8'i otokrat yönetici olarak saptanmıştır. Yönetici tipleri erkek ve kadınlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir. Kadın yöneticilerin %23'ü, erkek yöneticilerin %11'i güçlü yönetici iken (iş ve çalışan yönelimi yüksek); erkeklerin %71'i, kadınların %51'i zayıf yöneticidir” (Yeşilkayalı 2012).

Araştırmanın sonucunda İzmir ilindeki sağlık yöneticilerinin %15'inin yeterli ve güçlü yöneticiler, diğerlerinin ise işletme kültürü, amaçları açısından işe sahip olma, örgütlenme ve yönetme açısından zayıf yönetici oldukları sonucuna varılmıştır.

Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması 2004 yılında Arzu Yiğit tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin liderlik davranışlarının personelin iş doyumunu düzeyini ne kadar etkilediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesinde çalışan 355 kişi üzerinde anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda;

“ Yöneticilerin liderlik tarzları; destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzları olarak bulunmuştur. Liderlik tarzlarının personelin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür” (Yiğit 2004).

Sağlık sektörüne yönelik yapılan diğer bir uygulama örneği de kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkların analizi 2010 yılında Aylin Karakaş tarafından çalışılmıştır. İstanbul İli Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına liderlik ile ilgili anket uygulanmıştır. Bu çalışmada erkekler kadar üst düzey yönetimde yer alamayan kadınların liderlik davranışlarının farklarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu araştırmada;

“Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının farklılık gösterdiği, erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarından daha olumlu olduğu saptanmıştır” (Karakaş 2010).

Hizmet işletmelerinde yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması 2010 yılında Yunus Emre Erdoğan tarafından, Kütahya ilinde, 20 hizmet işletmesinde çalışan 220 kişiye, anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanlarda nasıl bir etki bıraktığını görmek amaçlanmıştır. Bu çalışma sonucunda;

“20 hizmet işletmesinde çalışanların, demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalışmaktan hoşnut oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalışmaktan pek fazla hoşlanmadıkları görülmüştür” (Erdoğan 2010).

Hizmet üreten sektörlerin içerisinde en önemli yere sahip olan sağlık sektörü, insan sağlığını ve verilen hizmetlerle hayatın iyileştirilmesini hedef aldığı düşünüldüğünde sağlıkta yönetim önemli bir yere sahiptir.

Verilen hizmet kalitesinin artırılması için, kaynakları verimli kullanan, geleceği planlayan, uzmanlaşmış ve kaliteli liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Strateji ve liderlik ile ilgili olarak birçok alanda araştırma yapılmış ve bilimsel çalışmalara konu olmuştur. Sağlık alanında da yapılmış çalışmalar mevcuttur. Ancak sağlıkta atılan yeni adımlar ve yeni oluşumlar sonucunda sağlıkta örgüt yapısı, görev ve iş tanımları değişmiştir. Kamuda çalışan yöneticilerde kadro ve unvan değişikliği yapılarak iki yıllık sözleşme imzalanmıştır. Sağlık sektöründeki bu değişimle sağlık yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini geliştirmeleri, değişen uygulamalara açık olmaları gerekmektedir. Böylelikle özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de vizyon ve misyonunu yenilemeyen, verim ve performans alınamayan, liderlik özellikleri düşük olan yöneticilerin yerini konusunda uzmanlaşmış profesyonel yöneticilere bırakması hedeflenmiştir.

Yapılan bu literatür taramaları sonucunda sağlık sektöründe stratejik liderlik üzerine yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Ayrıca değişen sağlık sistemi olgusunda Balıkesir ili kamu hastaneler bünyesinde çalışan tüm yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini ne ölçüde taşıdıklarının belirlenmesi sorunsalı bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu araştırma ile değişen sağlık sisteminde Balıkesir ilindeki sağlık yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri güncel olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.3.2. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik stratejik yönetim sürecinin en önemli yapı taşlarından bir tanesidir. Stratejik liderler, bir örgütün stratejik amaç ve hedeflerine örgüt misyon ve vizyonu kapsamında ulaşılabilirliğini sağlayan en önemli etkenlerden bir tanesidir. Diğer bir deyişle, strateji geliştirme sürecinde atılan her adımın ve oluşturulan her planın başarılı olabilmesi stratejik liderlerin elindedir. Çünkü stratejik liderler strateji geliştirme sürecinin en başından itibaren bu süreçte aktif olarak yer alan ve sürecin sonuçlarının uygulanabilirliğini kontrol eden liderlerdir. Bu önem kapsamında çalışmanın bu bölümünde stratejik liderlik kavramı öncelikle genel bir bakış açısı ile değerlendirilecek ve daha sonra sağlık kurumları özelinde detaylandırılacaktır.

2.3.2.1. Stratejik Liderlik Kavramı, Kapsamı ve Önemi

Bir örgütün, bir işletmenin ya da bir kurumun stratejik lideri, stratejik yönetim sürecinin formüle edilmesinden uygulanmasına kadar ve sonra tekrar başa dönerek çevresel karakteristikler, örgütsel kaynaklar ve yönetsel tutumlardaki değişimleri sürekli bir temel üzerinde gözden geçirmekten ve analiz etmekten sorumlu olan kişidir (Hosmer 1982, 55). Stratejik liderliğe ilişkin bu tanımdan yola çıkarak, stratejik liderliğin son derece kapsamlı bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Stratejik liderlerin ne yaptığı ve nasıl yaptığının yanı sıra yaptıkları eylemler ile örgüt çıkarlarını ve hedeflerini ne yönde etkilediklerinin de önemi vardır. Stratejik liderlik, bütünleştirici bir stratejik formüle dayanmaktadır. Bu bütünleştirici stratejik formül örgüt içerisinde önceden belirlenmiş olan yol planları

kapsamında uygulanmaktadır. Amaç, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktır.

Stratejik liderlik çok yönlü bir kavramdır. Kavramın örgütler için önemi stratejik liderliğin örgütsel etkiler ve sosyal etiklerin birleştirilmesine katkı sağlaması ve örgütsel toplum içerisindeki gücün ve etkinliğin örgüt hedefleri ile aynı yönde olmasını sağlamasıdır.

Stratejik liderlik, stratejik karar verme süreçleri kapsamında ortaya çıkan bir liderlik türüdür. Stratejik liderlik, örgütsel amaçları devam ettirmek ve gerçekleştirmek için bir vizyon, misyon ve strateji yaratma gerekliliğine inanma ve yönelme sağlayan, uzun vadeli bakış açısı olan ve olayları önceden tahmine dayanan bir liderlik sürecidir. Stratejik liderler, karizmatik rolleri sayesinde vizyon ve rol belirler, izleyenleri güçlendirirler ve enerji verirler (Naktiyok 2004, 158-159).

Bu noktaya kadar yapılan açıklamalar kapsamında stratejik liderliğin çok boyutlu bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Stratejik liderlik sadece liderlik etmek üzerine kurulu bir kavram değildir. Stratejik liderlik, yaratmak (strateji oluşturma sürecinde strateji oluşturmak), yönetmek (oluşturulan stratejiler çerçevesinde iş görenleri yönetmek) ve ekip kurmak gibi üç önemli boyuta sahip bir kavramdır.



Şekil 5: Stratejik Liderliğin Boyutları

Kaynak: Besler, Senem (2004). İşletmelerde Stratejik Liderlik, İstanbul: Beta Basım Yayın, s.20.

Yukarı yer alan şekilde de görüldüğü gibi, stratejik liderlik birden çok boyuta sahip olan ve diğer liderlik türlerinden daha karmaşık bir yapıya sahip olan bir liderlik türüdür. Diğer bir deyişle stratejik liderlik içerisinde birçok farklı liderlik özelliklerini barındıran bir liderlik türüdür.

2.3.2.2. Stratejik Liderliğin Gelişimi

Stratejik liderliğin tanımı tıpkı strateji kavramı gibi askeri köklere dayanmaktadır. Ancak stratejik liderliğin tam anlamı ile günümüzdeki halini alması ile ilgili olarak farklı görüşler olduğunu söylemek mümkündür. Vera ve Crossan gibi bazı yazarlar stratejik liderlik teorisinin Hmabrick ve Mason tarafından geliştirilen özgün “Üst Kademe Teorisi”nden geliştiğini savunmaktadır (Yalçın ve Ay 2007, 35). Stratejik liderliğin tarihsel gelişimi kapsamında öne sürülen diğer bir görüş ise stratejik liderliğin esasında dönüştürücü liderlik teorisinden türemiş olduğudur. Bu görüşün yanı sıra, stratejik liderliğin tarihine ilişkin olarak literatürde sıklıkla rastlanan bir diğer görüş ise; stratejik liderlik kavramının ilk olarak 1980’li yıllarda John Adair tarafından kullanılmış olduğu görüşüdür (Adair 2005, 42).

Stratejik liderlik günümüzde stratejik yönetimin olmazsa olmaz bir parçası olmasına rağmen, tarihsel gelişim süreci ve kavramın kökeninin tam olarak hangi olgu ve olay sonucu oluştuğu konusunda literatürde tam anlamı ile bir fikir birliği oluşmamıştır. Stratejik liderlik kavramının kökenine ilişkin bir fikir birliği bulunmasa da kavramın, iş dünyasında ve küresel ekonomilerde yaşanan gelişmelere paralel olarak ve örgütsel ihtiyaçlar çerçevesinde tarihsel süreçte değişime uğradığı gerçektir. Diğer bir deyişle, stratejik liderlik uygulamaları dönemler arasında önemli farklılıklar arz etmektedir.

Tablo 6: Stratejik Liderlik Uygulamalarındaki Farklılıklar

20.Yüzyıl Uygulamaları	21.Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmeye çalışma	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışma
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirme	İnsanların yaratıcılıklarını beslemek ve serbest bırakmak
İş akışlarının hiyerarşilere göre belirlenmesi	İş akışlarının ilişkilere göre belirlenmesi

Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemler ile belirtilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenir
Farklılık hoş görülür	Farklılık aranır
Çevresel değişime tepki verilir	Çevresel değişimin önceden sezilmesi için çaba sarf edilir
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük bir grubun üyesi olarak çalışır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Çalışanlar kritik bir iç kaynak olarak görülür
Yerel bir kafa yapısına hâkimdir	Küresel bir kafa yapısına hâkimdir
Çalışanların gelişimi için yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimi için önemli miktarda yatırım yapılır

Kaynak: Hitt, A. Michael ve Hosskinson R.Duane, (2005), "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership, *Academy of Management Executive*, V.19, I.4, s. 63-74.

Görüldüğü gibi, stratejik liderlik tıpkı örgütler gibi yaşayan bir süreçtir. Stratejik liderlik örgütlerin geleceğini yaratma hususunda önemli bir değişken olduğu için, küresel gelişmeler kapsamında örgüt için en iyi çıktıyı sağlayabilmek adına gelişmekte ve değişmektedir.

2.3.2.3. Stratejik Liderliğin Temel Özellikleri ve Fonksiyonları

Daha önce de belirtildiği gibi stratejik liderlik, çeşitli bazı liderlik tiplerinin özelliklerini de içerisinde barındıran karmaşık bir yapıdır. Ancak, stratejik liderliğin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Ülgen ve Mirze 2006, 643);

- i. Geleceği görebilmek,
- ii. Vizyon yaratabilmek,
- iii. Esneklik,
- iv. Belirsizliklerle baş edebilme gücüne sahip olmak,
- v. İş görenleri güçlendirmek,
- vi. Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
- vii. İnsan kaynaklarını etkili yönetecek yeteneğe sahip olmak,

- viii. Örgütün tüm paydaşları ile iyi ilişkiler kurabilmek,
- ix. Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirmek,
- x. Çevresel koşullara uyumlu cesur kararlar alabilecek yetiye sahip olmak,

İyi bir stratejik lider olmak için, sadece yukarıda sayılan özelliklerin bir araya gelmesi yeterli değildir. İyi bir stratejik lider olabilmek için bazı temel fonksiyonları da yerine getirebiliyor olmak gerekmektedir. Diğer bir deyişle, stratejik liderlik kurgu, konum, kontrol, kadro ve kültür olarak tanımlanan ve S5K şeklinde kısaltılan bir takım stratejik temel fonksiyonları yerine getirmek gerekliliğidir.

Tablo 7: Stratejik Liderliğin Temel Fonksiyonları

Stratejik Kurgu	Kuruluş varlık nedeninin (Misyon ve Vizyon) ve hedeflerinin belirlenmesi
Stratejik Konum	Kuruluş yapısının, yetkinlikler becerilerin yaratılması ve geliştirilmesi
Stratejik Kontrol	Dengeli ve uyarıcı bir Stratejik Kontrol Sistemi yaratılması ve sürdürülmesi
Stratejik Kadro	İnsan kaynağının geliştirilmesi ve strateji ile bütünleştirilmesi
Stratejik Kültür	Deontolojiye dayanan etkin bir kuruluş kültürünün yaratılması ve yaygınlaştırılması

Kaynak: Merih, Kutlu, (2002), “Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları”, (Çevrimiçi)
<http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm>, Erişim Tarihi: 01.05.2013.

Stratejik liderlik kavramının temel fonksiyonlarına ilişkin literatürde farklı yaklaşımlar yer almaktadır. Bu yaklaşımlardan en çok kabul görenlerden bir tanesi, John Adair tarafından öne sürülmüş olan üç halka modelidir. Adair, stratejik liderliğin temel fonksiyonları; üç başlık altında genellemektedir. Bunlar; ortak gayeyi başarmak, takım kurmak ve muhafaza etmek, ferdi motive etmek ve geliştirmek. Üç halka modeline göre bu temel fonksiyonlar, birbirleri ile uyumlu ve iç içe geçmiş bir şekilde sürdürülebilirler (Adair 2005, 93).

Sonuç olarak stratejik liderlik bir takım temel fonksiyonları sahip olduğu özellikler kapsamında harmanlayarak, örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde kullanmayı gerektiren bir kavramdır.

2.3.2.4. Stratejik Liderliğin Kurumlara Sağladığı Yararlar

Bilindiği gibi küreselleşmenin etkilerinin her geçen gün daha da fazla hissedildiği ve yoğun rekabet ortamının yaşandığı iş dünyasında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilir kârlılıklarını korumaları için stratejik yönetime gereksinimleri her geçen gün artmaktadır. Stratejik yönetimin başarılı ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için stratejik liderlik vizyonunun kurum içerisinde mutlak surette gelişmiş olması gerekmektedir.

Stratejik liderlik vizyonu sadece stratejik yönetim sürecinin başarı ile sürdürülmesi için gerekli değildir. Bu vizyonun kurumlara sağladığı bir takım ek yararlar da vardır. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Learning 2012, 2-4);

- i. Stratejik liderlik vizyonu şirket performansının artmasına olanak sağlar,
- ii. Stratejik liderlik vizyonu tüm paydaşlara değer artışı sağlar,
- iii. Stratejik liderlik vizyonu hissedar değerini maksimize eder,
- iv. Stratejik liderlik kârlılığın artmasını sağlar,
- v. Stratejik liderlik vizyonu rekabet avantajı sağlar,

2.3.3. Sağlık Kurumlarında Strateji ve Stratejik Öncelikler

Strateji ve stratejik liderlik vizyonu kavramlarının sağlık kurumları literatürüne girmesi çok eski bir geçmişe dayanmamaktadır. Stratejik yönetim sayesinde sağlık kurumları çevrelerinde gerçekleşen değişimler ile başa çıkabilme yöntemlerini öğrenmektedir. (Swayne ve diğerleri, 2006, 165).

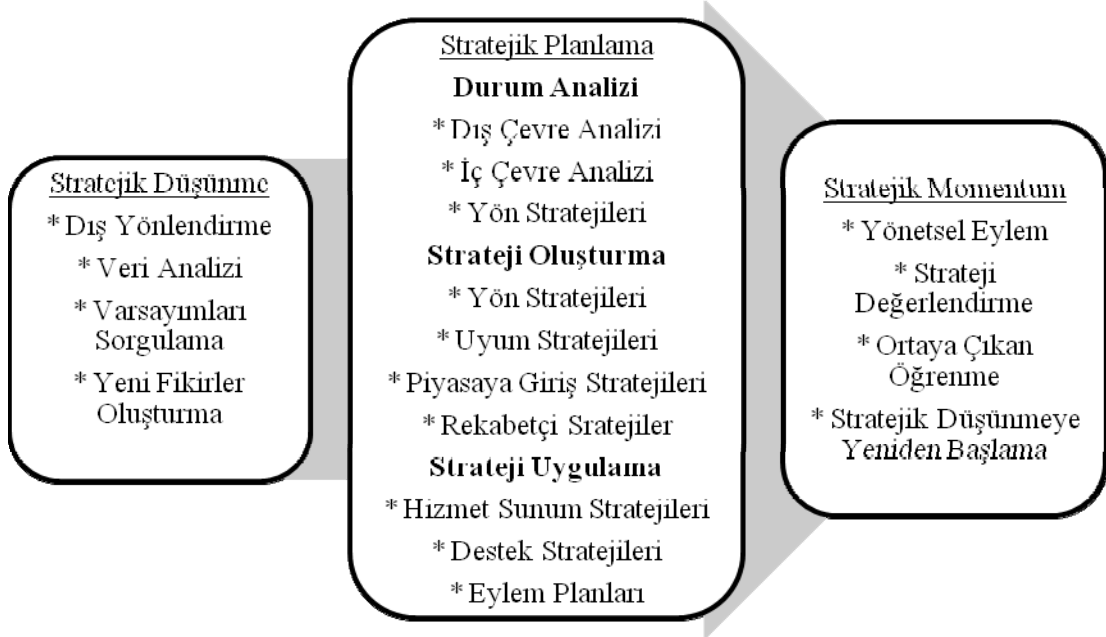
Sağlık hizmetleri sektörünün önemli bir değişim içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. Sağlık hizmetleri sektöründe yoğun bir piyasa baskısı, yoğun rekabet koşulları vardır. Bu koşullar sağlık kurumlarını değişime özellikle yönetsel anlamda değişime zorlamaktadır. Sağlık hizmetleri sektörünü etkileyen çevrelerde yaşanan hızlı değişimler, maliyetler ve hizmet sunum standardı üzerinde önemli bir baskı yaratmaktadır. Bu önlemlerin alınması ve sağlık kurumlarının etkinliğinin artırılması ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için klasik yönetim anlayışı yeterli olmamaktadır. Sektördeki hızlı ve kompleks değişimler ile başa çıkabilmek için liderlik gerekli bir kavram olarak sektör literatüründeki yerini almıştır.

Sağlık kurumları, dış çevrenin doğasını anlayabilecek, değişim ile her yönü ile başa çıkabilecek ve en önemlisi sürdürülebilirliğin sağlanması için etkili stratejiler geliştirebilecek ve de kurumun örgütsel yönetim sürecini aktif olarak gerçekleştirebilecek liderlere sahip olma ihtiyacındadır. Stratejik yönetim olarak adlandırılabilen tüm bu sayılan faaliyetler sağlık kurumunun dinamik bir çevrede yönetilmesi için mutlaka gereklidir(Ginter, Duncan ve Swayne 2006, 6-7).

Sağlık kurumlarının stratejik yönetim yaklaşımlarını ve stratejik liderlik yaklaşımlarını kullanmasının geçmişi çok eski sayılabilecek bir tarihe

dayanmamaktadır. Sağlık kurumlarında stratejik yönetim kapsamında özellikle stratejik planlama yaklaşımı sıklıkla kullanılan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlamanın sağlık kurumlarında kullanılmasının en temel yararı sağlık kurumunun yönünü ve amaçlarını tanımlamasına yardımcı olmaktır. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra, sağlık hizmetleri sektöründe artan rekabet şartları geleneksel planlama anlayışının yetersiz kalmasına neden olmuştur. Sağlık hizmet sunucuları, maliyetleri kısacak ve geliri arttıracak yenilikçi yaklaşımları belirleyebilmek için yüzlerini stratejik planlamaya çevirmişlerdir (Zuckerman 2000, 54). Ancak stratejik planlama tek başına sağlık kurumlarının değişim süreci için yeterli bir olgu değildir. Sağlık kurumları, stratejik planlama dışında stratejik yönetim modellerini de kullanmak zorundadırlar. Hizmetin acil ve ertelenemez olması nedeni ile diğer hizmet sektöründeki kurum ve örgütlerden çok net bir şekilde ayrılan sağlık kurumlarına ilişkin geliştirilen stratejik yönetim modellerinden bahsetmek mümkündür.

Sağlık kurumları için geliştirilen stratejik yönetim modellerinden bir tanesi büyük ve ya küçük şeklinde bir ölçek ayrımı yapılmaksızın tüm sağlık kurumlarına uygulanabilir bir model olarak geliştirilmiştir. Bu modelin temel amacı, stratejik düşünce mantığını kurumun tüm düzeylerine yaymak ve stratejilerin kavramsallaştırılması ve geliştirilmesi için uygun bir çerçeve sunmaktır. Sağlık kurumları için geliştirilen stratejik yönetim modeline ilişkin şekil aşağıdaki gibidir.



Şekil 6: Sağlık Kurumları için Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak: Ginter, M.Peter, W.Jack Duncan, ve E.Linda Swayne. *Strategic Management of Healthcare Organizations*. 5th . Cornwall: Blackwell Publishing, 2006.

Sağlık kurumları için geliştirilen yukarıdaki model incelendiğinde; modelin üç bileşeni olduğu görülmektedir. Bu bileşenler, stratejik düşünme bileşeni, stratejik planlama bileşeni ve stratejik momentum bileşenidir. Bu bileşenleri oluşturan tüm faaliyetler birbirleri ile etkileşim halindedir ve her birinin etkinliği diğer faaliyeti ilgilendirmektedir (Ginter, Duncan ve Swayne 2006, 18).

2.3.4. Kamu Hastanelerinde ve Özel Hastanelerde Stratejik Liderlik

Sağlık kurumları tarafından benimsenmiş birçok stratejik yönetim modeli ve bu modeller kapsamında sürdürülen stratejik liderlik yaklaşımları mevcuttur. Hem kamu hastaneleri hem de özel hastaneler kapsamında bu modellerin mevcut olduğunu söylemek doğru olur. Gerek kamu gerekse özel hastaneler için sağlık hizmetleri, tıpkı diğer ticari faaliyetler ya da hizmet faaliyetleri tarafından kullanılan terminolojileri ve süreçleri kullanmaktadır. Bu süreçler kapsamında akıllara gelen ilk soru işaret özel hastanelerin tıpkı özel sektör işletmeleri gibi kâr amaçlı girişimlerde bulunması hususudur. Kâr amaçlı uygulamaların sağlık hizmetleri sektörü kapsamında uygunluğu her zaman tartışılan bir konu olmuştur. Ancak, stratejik yönetim sağlık hizmetleri kurumlarının çevrelerinde gerçekleşen büyük değişimler

ile başa çıkmaları ve kâr amaçlı uygulamalarının hizmet sunum etkinliğini olumsuz yönde etkilememesi için gerekli yöntemleri sağlamaktadır (Ginter, Duncan ve Swayne 2006, 9-10).

Sağlık kurumlarında stratejik liderlik kapsamında özel ya da kamu hastanesi ayrımı yapılmaksızın dikkate alınması gereken en önemli nokta, sağlık profesyonellerinin mesleki hedefleri ile kurumun hedeflerini örtüştürebilme olanağını sağlayan stratejileri geliştirecek stratejik liderlerin kurumların stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçlerinde görevlendirilmesidir. Mesleki başarının arka plana atıldığı bir stratejik yönetim modelinde kurumda çalışan profesyonellerin hizmet kalitesinin etkin ve verimli olmasını beklemek doğru olmayacaktır. Dolayısıyla, stratejik liderlik sürecinde, tıp profesyonellerinin hizmet kalitelerini artırıcı unsurların mutlak surette bu profesyonellerin mesleki başarıları ile entegre edilmesi gerekmektedir.

3. KAMU HASTANELER BİRLİĞİ KURUMUNDA SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

3.1. Yöntem

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009,77).

3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği’nde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği’nde görev yapan 120 yönetici bulunmaktadır. Araştırmada örneklem olarak 100 yönetici alınmıştır. Örneklem sayısı evren sayısına çok yakın olduğundan örneklem hesabı yapılmamıştır.

3.1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde ise stratejik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik 64 ifadeden oluşan stratejik liderlik ölçeği bulunmaktadır. Stratejik Liderlik Ölçeği (The Strategic Leadership Questionnaire) araştırma amacına en fazla uyum gösteren anket olarak görülmüştür. Ölçek Florida Atlantic Üniversitesi’nden “Daniel Reyes-Guerra” ve “John Pisapia” tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinali 86 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin kullanımı için gerekli izin “John Pisapia” ile iletişime geçilerek alınmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması Uğurluoğlu (2009) tarafından yapılmıştır.

Uğurluoğlu ölçeğin dil geçerliliğini yaptıktan sonra 440 hastane yöneticisi üzerinde uygulamıştır. Yaptığı araştırmada ölçeğin güvenirlik katsayısını hesaplamıştır. Dönüşümcü liderlik için .878, yönetsel liderlik için .829, etik liderlik için .814, politik liderlik için .816, başarı algısı için .897 ve 86 sorunun tümü için .910 olarak saptamıştır. Ölçeğin kapsam geçerliliğini belirlemek için stratejik yönetim konusunda uzman bir öğretim üyesi ve Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nda görevli bir uzman olmak üzere iki kişinin görüşüne sunmuştur. Uzman görüşlerine göre 64 ifadenin stratejik liderliğin alt boyutlarını yani dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderliği ölçtüğüne kanaat getirilmiştir. Ayrıca uzmanların görüşlerinden yola çıkılarak bazı sorularda anketin anlaşılabilirliğini kolaylaştırıcı bazı düzenlemeler yapılmış ve daha kolay doldurulabilmesi için de ankette bazı biçimsel değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin alt boyutları ve soru numaraları aşağıda verilmiştir.

Tablo 8: Ölçeğin Alt Boyutları ve Soru Numaraları

Stratejik Liderlik Özellikleri	Soru Numaraları
Dönüşümcü Liderlik	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45, 49,
Yönetsel Liderlik	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42, 46,
Etik Liderlik	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 43, 47,
Politik Liderlik	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48,

Kaynak: Uğurluoğlu, Özgür. “*Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*”, Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2009

Ölçeğin yanıtları likert olarak beş derecelendirme sistemine göre alınmıştır. Yöneticilerin ifadelere (1) Neredeyse Asla, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık Sık, (5) Neredeyse her zaman olarak yanıt vermesi istenmiştir. Yapılan araştırmada ölçeğin güvenirliği 0,921 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının puanları hesaplanırken boyuta ait sorular toplanarak soru sayısına bölünmüştür. Alt boyutlardan alınabilecek puan 1-5 arasında değişmektedir. Boyutların aldığı puan arttıkça boyuta ait liderlik özelliği artmaktadır. Alt boyutlardan elde edilen puanların değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Tablo 9: Alt Boyutların Değerlendirilmesinde Esas Alınan Kriterler

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Neredeyse Asla	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Neredeyse her zaman	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Ölçeklerin güvenirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004:699);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

3.1.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.2. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan yöneticilerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen

bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 10: Yöneticilerin Kurumsal Pozisyon Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kurumsal Pozisyon	Başhekim	17	17,0
	Başhekim Yardımcısı	26	26,0
	Müdür	18	18,0
	Müdür Yardımcısı	13	13,0
	Diğer	26	26,0
	Toplam	100	100,0

Yöneticiler kurumsal pozisyon değişkenine göre 17'si (%17,0) başhekim, 26'sı (%26,0) başhekim yardımcısı, 18'i (%18,0) müdür, 13'ü (%13,0) müdür yardımcısı, 26'sı (%26,0) diğer olarak dağılmaktadır.

Tablo 11: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Eğitim Düzeyi	Lisans	64	64,0
	Yüksek Lisans	31	31,0
	Doktora	5	5,0
	Toplam	100	100,0

Yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine göre 64'ü (%64,0) Lisans, 31'i (%31,0) Yüksek lisans, 5'i (%5,0) Doktora olarak dağılmaktadır.

Tablo 12: Yöneticilerin Stratejik Yönetim Eğitimi Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Stratejik Yönetim Eğitimi	Evet	36	36,0
	Hayır	64	64,0
	Toplam	100	100,0

Yöneticiler stratejik yönetim eğitimi değişkenine göre 36'sı (%36,0) evet, 64'ü (%64,0) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 13: Yöneticilerin Sağlık Sisteminde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Sağlık Sisteminde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	23	23,0
	6-10 Yıl	11	11,0
	11-15 Yıl	28	28,0
	16-20 Yıl	21	21,0
	20 Yıl üstü	17	17,0
	Toplam	100	100,0

Yöneticiler sağlık sisteminde çalışma süresi değişkenine göre 23'ü (%23,0) 1-5 yıl, 11'i (%11,0) 6-10 yıl, 28'i (%28,0) 11-15 yıl, 21'i (%21,0) 16-20 yıl, 17'si (%17,0) 20 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 14: Yöneticilerin Kurum Türü Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kurum Türü	Genel Hastane	77	77,0
	Diğer	23	23,0
	Toplam	100	100,0

Yöneticiler kurum türü değişkenine göre 77'si (%77,0) genel hastane, 23'ü (%23,0) diğer olarak dağılmaktadır.

Tablo 15: Yöneticilerin Rekabet Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Rekabet Durumu	Hiç Rekabet Yok	11	11,0
	Biraz Rekabet Var	36	36,0
	Rekabet Var	36	36,0
	Aşırı Rekabet Var	17	17,0
	Toplam	100	100,0

Yöneticiler rekabet durumu değişkenine göre 11'i (%11,0) hiç rekabet yok, 36'sı (%36,0) biraz rekabet var, 36'sı (%36,0) rekabet var, 17'si (%17,0) aşırı rekabet var olarak dağılmaktadır.

Tablo 16: Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	30 Yaş Altı	17	17,0
	31-35 Yaş	31	31,0
	36-40 Yaş	30	30,0
	41-45 Yaş	11	11,0
	46 Yaş ve üstü	11	11,0
	Toplam	100	100,0

Yöneticiler yaş değişkenine göre 17'si (%17,0) 30 yaş altı, 31'i (%31,0) 31-35 yaş, 30'u (%30,0) 36-40 yaş, 11'i (%11,0) 41-45 yaş, 11'i (%11,0) 46 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 17: Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	39	39,0
	Erkek	61	61,0
	Toplam	100	100,0

Yöneticiler cinsiyet değişkenine göre 39'u (%39,0) kadın, 61'i (%61,0) erkek olarak dağılmaktadır

3.2.2. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik liderlik ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Kurum çalışanlarının kanaat ve varsayımlarını sorgulamak” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) neredeyse asla, %5,0'ı (n=5) nadiren, %18,0'ı (n=18) bazen, %55,0'ı (n=55) sık sık, %20,0'ı (n=20) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanlarının kanaat ve varsayımlarını sorgulamak” ifadesine yüksek ($3,860 \pm 0,865$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Günlük öncelikleri oluşturmak ve vurgulamak” ifadesine yöneticilerin, %1,0'ı (n=1) nadiren, %11,0'ı (n=11) bazen, %59,0'ı (n=59) sık sık, %29,0'ı (n=29) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “günlük öncelikleri oluşturmak ve vurgulamak” ifadesine yüksek ($4,160 \pm 0,647$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum yönetiminde en iyi uygulama bilgisini kullanmak” ifadesine yöneticilerin, %1,0'ı (n=1) nadiren, %14,0'ı (n=14) bazen, %55,0'ı (n=55) sık sık, %30,0'ı (n=30) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum yönetiminde en iyi uygulama bilgisini kullanmak” ifadesine yüksek ($4,140 \pm 0,682$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurumun bütün paydaşları arasında güç dengesini sağlamak” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) nadiren, %15,0'ı (n=15) bazen, %52,0'ı (n=52) sık sık, %31,0'ı (n=31) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurumun bütün paydaşları arasında güç dengesini sağlamak” ifadesine yüksek ($4,120 \pm 0,729$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurumu değişime hazır tutmak” ifadesine yöneticilerin, %3,0'ı (n=3) nadiren, %10,0'ı (n=10) bazen, %51,0'ı (n=51) sık sık, %36,0'ı (n=36) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurumu değişime hazır tutmak” ifadesine çok yüksek ($4,200 \pm 0,739$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanları için bireysel ve takım hedefleri belirlemek” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) nadiren, %14,0'ı (n=14) bazen, %41,0'ı (n=41) sık sık, %43,0'ı (n=43) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanları için bireysel ve takım hedefleri belirlemek” ifadesine çok yüksek ($4,250 \pm 0,770$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“hangi konuların gerçekten önemli olduğuna ve göz ardı edilemeyeceğine karar vermek” ifadesine yöneticilerin, %9,0'ı (n=9) bazen, %37,0'ı (n=37) sık sık, %54,0'ı (n=54) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “hangi konuların gerçekten önemli olduğuna ve göz ardı edilemeyeceğine karar vermek” ifadesine çok yüksek ($4,450 \pm 0,657$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“tutabileceğim sözler vermek” ifadesine yöneticilerin, %1,0'ı (n=1) nadiren, %8,0'ı (n=8) bazen, %37,0'ı (n=37) sık sık, %54,0'ı (n=54) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “tutabileceğim sözler vermek” ifadesine çok yüksek ($4,440 \pm 0,686$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurumumuzun daha geniş bir ağın bir parçası olduğunu vurgulamak” ifadesine yöneticilerin, %1,0'ı (n=1) nadiren, %14,0'ı (n=14) bazen, %50,0'ı (n=50) sık sık, %35,0'ı (n=35) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurumumuzun daha geniş bir ağın bir parçası olduğunu vurgulamak” ifadesine yüksek ($4,190 \pm 0,706$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurumun başarılı olması gereken davranışları ve standartları açık bir şekilde tanımlamak” ifadesine yöneticilerin, %10,0'ı (n=10) bazen, %37,0'ı (n=37) sık sık, %53,0'ı (n=53) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurumun başarılı olması gereken davranışları ve standartları açık bir şekilde tanımlamak” ifadesine çok yüksek ($4,430 \pm 0,671$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“dürüstlük” ifadesine yöneticilerin, %8,0'ı (n=8) bazen, %23,0'ı (n=23) sık sık, %69,0'ı (n=69) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “dürüstlük” ifadesine çok yüksek ($4,610 \pm 0,634$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“işin yapılmasına yardımcı olan ilişkileri geliştirmek” ifadesine yöneticilerin, %3,0'ı (n=3) nadiren, %14,0'ı (n=14) bazen, %43,0'ı (n=43) sık sık, %40,0'ı (n=40)

neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “işin yapılmasına yardımcı olan ilişkileri geliştirmek” ifadesine çok yüksek ($4,200 \pm 0,791$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“ikna edici hikayelerle gerekli vizyonu etkili bir şekilde iletmek” ifadesine yöneticilerin, %5,0'ı (n=5) nadiren, %29,0'ı (n=29) bazen, %47,0'ı (n=47) sık sık, %19,0'ı (n=19) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “ikna edici hikayelerle gerekli vizyonu etkili bir şekilde iletmek” ifadesine yüksek ($3,800 \pm 0,804$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“resmi ve gayri resmi politikalar oluşturmak ve vurgulamak” ifadesine yöneticilerin, %3,0'ı (n=3) nadiren, %22,0'ı (n=22) bazen, %49,0'ı (n=49) sık sık, %26,0'ı (n=26) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “resmi ve gayri resmi politikalar oluşturmak ve vurgulamak” ifadesine yüksek ($3,980 \pm 0,778$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“doğru karar ve davranışlarda ısrar etmek” ifadesine yöneticilerin, %1,0'ı (n=1) neredeyse asla, %5,0'ı (n=5) nadiren, %18,0'ı (n=18) bazen, %49,0'ı (n=49) sık sık, %27,0'ı (n=27) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “doğru karar ve davranışlarda ısrar etmek” ifadesine yüksek ($3,960 \pm 0,864$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum dışı ittifaklar geliştirmek” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) neredeyse asla, %7,0'ı (n=7) nadiren, %33,0'ı (n=33) bazen, %44,0'ı (n=44) sık sık, %14,0'ı (n=14) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum dışı ittifaklar geliştirmek” ifadesine yüksek ($3,610 \pm 0,886$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“geleceğimize ilişkin ulaşılabilir bir görüş sunmak” ifadesine yöneticilerin, %3,0'ı (n=3) nadiren, %25,0'ı (n=25) bazen, %55,0'ı (n=55) sık sık, %17,0'ı (n=17) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “geleceğimize ilişkin ulaşılabilir bir görüş sunmak” ifadesine yüksek ($3,860 \pm 0,725$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurumu çalışanlarının yaptıkları işi kolaylaştırması için misyonu daha net tanımlamak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) neredeyse asla, %13,0’ı (n=13) bazen, %51,0’ı (n=51) sık sık, %35,0’ı (n=35) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurumu çalışanlarının yaptıkları işi kolaylaştırması için misyonu daha net tanımlamak” ifadesine yüksek ($4,190 \pm 0,734$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“çalışma ortamını sağlam ahlaki sınırlar içinde tutmak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) neredeyse asla, %2,0’ı (n=2) nadiren, %5,0’ı (n=5) bazen, %53,0’ı (n=53) sık sık, %39,0’ı (n=39) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “çalışma ortamını sağlam ahlaki sınırlar içinde tutmak” ifadesine çok yüksek ($4,270 \pm 0,737$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“etkisi ve gücü olan bireylerin desteğini sağlamak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) neredeyse asla, %3,0’ı (n=3) nadiren, %18,0’ı (n=18) bazen, %50,0’ı (n=50) sık sık, %28,0’ı (n=28) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “etkisi ve gücü olan bireylerin desteğini sağlamak” ifadesine yüksek ($4,010 \pm 0,823$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanları için olayları yorumlamak ve anlamları şekillendirmek” ifadesine yöneticilerin, %2,0’ı (n=2) nadiren, %21,0’ı (n=21) bazen, %54,0’ı (n=54) sık sık, %23,0’ı (n=23) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanları için olayları yorumlamak ve anlamları şekillendirmek” ifadesine yüksek ($3,980 \pm 0,724$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“belirli bir projeyi uygulamak için kurum çalışanlarına gerekli kaynakları sağlamak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) nadiren, %19,0’ı (n=19) bazen, %54,0’ı (n=54) sık sık, %26,0’ı (n=26) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “belirli bir projeyi uygulamak için kurum çalışanlarına gerekli kaynakları sağlamak” ifadesine yüksek ($4,050 \pm 0,702$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurumumuzun öz değerlerine dayalı kararlar almak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) nadiren, %14,0’ı (n=14) bazen, %56,0’ı (n=56) sık sık, %29,0’ı (n=29)

neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurumumuzun öz değerlerine dayalı kararlar almak” ifadesine yüksek ($4,130 \pm 0,677$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“destekleyici sosyal ilişkiler geliştirmek” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) neredeyse asla, %2,0’ı (n=2) nadiren, %12,0’ı (n=12) bazen, %53,0’ı (n=53) sık sık, %32,0’ı (n=32) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “destekleyici sosyal ilişkiler geliştirmek” ifadesine yüksek ($4,130 \pm 0,774$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“değişimi sürekli sağlamak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) neredeyse asla, %2,0’ı (n=2) nadiren, %12,0’ı (n=12) bazen, %50,0’ı (n=50) sık sık, %35,0’ı (n=35) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “değişimi sürekli sağlamak” ifadesine yüksek ($4,160 \pm 0,788$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“işlerin nasıl yapılacağına karar vermek” ifadesine yöneticilerin, %2,0’ı (n=2) nadiren, %12,0’ı (n=12) bazen, %37,0’ı (n=37) sık sık, %49,0’ı (n=49) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “işlerin nasıl yapılacağına karar vermek” ifadesine çok yüksek ($4,330 \pm 0,766$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“tarafsızım” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) nadiren, %12,0’ı (n=12) bazen, %41,0’ı (n=41) sık sık, %46,0’ı (n=46) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “tarafsızım” ifadesine çok yüksek ($4,320 \pm 0,723$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“faaliyetler konusunda uzlaşma sağlamak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) neredeyse asla, %11,0’ı (n=11) bazen, %51,0’ı (n=51) sık sık, %37,0’ı (n=37) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “faaliyetler konusunda uzlaşma sağlamak” ifadesine çok yüksek ($4,230 \pm 0,723$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“herkesin hemfikir olduğu ortak bir vizyon, değer ve öncelikler belirlemek” ifadesine yöneticilerin, %2,0’ı (n=2) neredeyse asla, %2,0’ı (n=2) nadiren, %9,0’ı (n=9) bazen, %52,0’ı (n=52) sık sık, %35,0’ı (n=35) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “herkesin hemfikir olduğu ortak bir vizyon, değer ve

öncelikler belirlemek” ifadesine yüksek ($4,160 \pm 0,825$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“açık bir emir-komuta zinciri belirlemek” ifadesine yöneticilerin, %3,0’ı (n=3) nadiren, %8,0’ı (n=8) bazen, %40,0’ı (n=40) sık sık, %49,0’ı (n=49) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “açık bir emir-komuta zinciri belirlemek” ifadesine çok yüksek ($4,350 \pm 0,757$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kamu yararına büyük önem vermek” ifadesine yöneticilerin, %4,0’ı (n=4) nadiren, %9,0’ı (n=9) bazen, %30,0’ı (n=30) sık sık, %57,0’ı (n=57) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kamu yararına büyük önem vermek” ifadesine çok yüksek ($4,400 \pm 0,817$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“herkesin çıkarına olacak uzlaşi sağlamak” ifadesine yöneticilerin, %4,0’ı (n=4) nadiren, %13,0’ı (n=13) bazen, %45,0’ı (n=45) sık sık, %38,0’ı (n=38) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “herkesin çıkarına olacak uzlaşi sağlamak” ifadesine yüksek ($4,170 \pm 0,805$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“vizyonumuza dayalı kendi kendini yönetmeyi teşvik etmek” ifadesine yöneticilerin, %16,0’ı (n=16) bazen, %55,0’ı (n=55) sık sık, %29,0’ı (n=29) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “vizyonumuza dayalı kendi kendini yönetmeyi teşvik etmek” ifadesine yüksek ($4,130 \pm 0,661$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanlarını sonuçlardan sorumlu tutmak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) neredeyse asla, %1,0’ı (n=1) nadiren, %15,0’ı (n=15) bazen, %51,0’ı (n=51) sık sık, %32,0’ı (n=32) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanlarını sonuçlardan sorumlu tutmak” ifadesine yüksek ($4,120 \pm 0,769$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanlarının etik standartlar içinde hareket ettiğinden emin olmak” ifadesine yöneticilerin, %2,0’ı (n=2) nadiren, %13,0’ı (n=13) bazen, %56,0’ı (n=56) sık sık, %29,0’ı (n=29) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanlarının etik standartlar içinde hareket ettiğinden emin olmak” ifadesine yüksek ($4,120 \pm 0,700$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“belirli bir durumda güce kimin sahip olduğunu anlamaya çalışmak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) neredeyse asla, %1,0’ı (n=1) nadiren, %15,0’ı (n=15) bazen, %57,0’ı (n=57) sık sık, %26,0’ı (n=26) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “belirli bir durumda güce kimin sahip olduğunu anlamaya çalışmak” ifadesine yüksek ($4,060 \pm 0,736$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanlarının problemleri tanımlama ve çözmede inisiyatif almalarına izin vermek” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) nadiren, %10,0’ı (n=10) bazen, %45,0’ı (n=45) sık sık, %44,0’ı (n=44) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanlarının problemleri tanımlama ve çözmede inisiyatif almalarına izin vermek” ifadesine çok yüksek ($4,320 \pm 0,695$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“hatalar yapıldığında hemen düzeltici eyleme geçmek” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) nadiren, %10,0’ı (n=10) bazen, %40,0’ı (n=40) sık sık, %49,0’ı (n=49) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “hatalar yapıldığında hemen düzeltici eyleme geçmek” ifadesine çok yüksek ($4,370 \pm 0,706$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“bireylerin haklarına değer vermek” ifadesine yöneticilerin, %3,0’ı (n=3) nadiren, %17,0’ı (n=17) bazen, %33,0’ı (n=33) sık sık, %47,0’ı (n=47) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “bireylerin haklarına değer vermek” ifadesine çok yüksek ($4,240 \pm 0,842$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“destek geliştirmek için mübadele ve pazarlık yapmak” ifadesine yöneticilerin, %2,0’ı (n=2) nadiren, %20,0’ı (n=20) bazen, %50,0’ı (n=50) sık sık, %28,0’ı (n=28) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “destek geliştirmek için mübadele ve pazarlık yapmak” ifadesine yüksek ($4,040 \pm 0,751$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurumumun istek ve değerlerini şekillendirmek” ifadesine yöneticilerin, %2,0’ı (n=2) neredeyse asla, %4,0’ı (n=4) nadiren, %21,0’ı (n=21) bazen, %46,0’ı (n=46) sık sık, %27,0’ı (n=27) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin

“kurumumun istek ve değerlerini şekillendirmek” ifadesine yüksek ($3,920 \pm 0,907$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanları için zaman çizelgeleri oluşturmak” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) neredeyse asla, %4,0'ı (n=4) nadiren, %17,0'ı (n=17) bazen, %33,0'ı (n=33) sık sık, %44,0'ı (n=44) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanları için zaman çizelgeleri oluşturmak” ifadesine yüksek ($4,130 \pm 0,971$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanlarına saygı ve hürmetle davranmak” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) neredeyse asla, %6,0'ı (n=6) nadiren, %15,0'ı (n=15) bazen, %34,0'ı (n=34) sık sık, %43,0'ı (n=43) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanlarına saygı ve hürmetle davranmak” ifadesine yüksek ($4,100 \pm 1,000$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanlarına, eğer ödüllendirilmek istiyorlarsa ne yapmaları gerektiğini söylemek” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) neredeyse asla, %5,0'ı (n=5) nadiren, %24,0'ı (n=24) bazen, %44,0'ı (n=44) sık sık, %25,0'ı (n=25) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanlarına, eğer ödüllendirilmek istiyorlarsa ne yapmaları gerektiğini söylemek” ifadesine yüksek ($3,850 \pm 0,925$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“ekip kurma ve işbirliğine dayalı ilişkiler üzerinde odaklaşmak” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) neredeyse asla, %14,0'ı (n=14) bazen, %44,0'ı (n=44) sık sık, %40,0'ı (n=40) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “ekip kurma ve işbirliğine dayalı ilişkiler üzerinde odaklaşmak” ifadesine çok yüksek ($4,200 \pm 0,829$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanlarının öncelikler üzerinde odaklandığından emin olmak için yapılan işleri izlemek” ifadesine yöneticilerin, %1,0'ı (n=1) neredeyse asla, %1,0'ı (n=1) nadiren, %15,0'ı (n=15) bazen, %49,0'ı (n=49) sık sık, %34,0'ı (n=34) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanlarının öncelikler üzerinde odaklandığından emin olmak için yapılan işleri izlemek” ifadesine yüksek ($4,140 \pm 0,779$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“üzerinde mutabakata varılmış değerleri kurumsal teamüller içine sokmak” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) neredeyse asla, %6,0'ı (n=6) nadiren, %19,0'ı (n=19) bazen, %57,0'ı (n=57) sık sık, %16,0'ı (n=16) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “üzerinde mutabakata varılmış değerleri kurumsal teamüller içine sokmak” ifadesine yüksek ($3,790 \pm 0,856$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“uzlaş sağlamak için pazarlık yapmak” ifadesine yöneticilerin, %1,0'ı (n=1) neredeyse asla, %8,0'ı (n=8) nadiren, %29,0'ı (n=29) bazen, %43,0'ı (n=43) sık sık, %19,0'ı (n=19) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “uzlaş sağlamak için pazarlık yapmak” ifadesine yüksek ($3,710 \pm 0,902$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanlarını lider olmaları yönünde geliştirmek” ifadesine yöneticilerin, %6,0'ı (n=6) nadiren, %26,0'ı (n=26) bazen, %43,0'ı (n=43) sık sık, %25,0'ı (n=25) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanlarını lider olmaları yönünde geliştirmek” ifadesine yüksek ($3,870 \pm 0,861$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“bireysel performansı gözden geçirmek” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) nadiren, %15,0'ı (n=15) bazen, %40,0'ı (n=40) sık sık, %43,0'ı (n=43) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “bireysel performansı gözden geçirmek” ifadesine çok yüksek ($4,240 \pm 0,780$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanlarını umursamak” ifadesine yöneticilerin, %2,0'ı (n=2) neredeyse asla, %2,0'ı (n=2) nadiren, %13,0'ı (n=13) bazen, %34,0'ı (n=34) sık sık, %49,0'ı (n=49) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanlarını umursamak” ifadesine çok yüksek ($4,260 \pm 0,906$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“iyilik yaparak arkadaşlık kurmak” ifadesine yöneticilerin, %6,0'ı (n=6) nadiren, %16,0'ı (n=16) bazen, %34,0'ı (n=34) sık sık, %44,0'ı (n=44) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “iyilik yaparak arkadaşlık kurmak” ifadesine yüksek ($4,160 \pm 0,907$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“öğrenmeyi kurumdaki her birey için öncelik yapmak” ifadesine yöneticilerin, %1,0'ı (n=1) neredeyse asla, %3,0'ı (n=3) nadiren, %7,0'ı (n=7) bazen, %42,0'ı (n=42) sık sık, %47,0'ı (n=47) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “öğrenmeyi kurumdaki her birey için öncelik yapmak” ifadesine çok yüksek ($4,310 \pm 0,813$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“uygun olduğunda kuralları uygulamak” ifadesine yöneticilerin, %3,0'ı (n=3) neredeyse asla, %1,0'ı (n=1) nadiren, %8,0'ı (n=8) bazen, %33,0'ı (n=33) sık sık, %55,0'ı (n=55) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “uygun olduğunda kuralları uygulamak” ifadesine çok yüksek ($4,360 \pm 0,905$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“işimi etik kurallara göre yapmak” ifadesine yöneticilerin, %12,0'ı (n=12) neredeyse asla, %12,0'ı (n=12) nadiren, %16,0'ı (n=16) bazen, %21,0'ı (n=21) sık sık, %39,0'ı (n=39) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “işimi etik kurallara göre yapmak” ifadesine yüksek ($3,630 \pm 1,412$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“gerektiğinde kurum çalışanlarına gizli bilgi vermek” ifadesine yöneticilerin, %13,0'ı (n=13) neredeyse asla, %12,0'ı (n=12) nadiren, %23,0'ı (n=23) bazen, %30,0'ı (n=30) sık sık, %22,0'ı (n=22) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “gerektiğinde kurum çalışanlarına gizli bilgi vermek” ifadesine orta ($3,360 \pm 1,307$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanlarının öğrenme ve büyüme için cesaretlendirildiği bir çevre yaratmak” ifadesine yöneticilerin, %3,0'ı (n=3) neredeyse asla, %4,0'ı (n=4) nadiren, %15,0'ı (n=15) bazen, %52,0'ı (n=52) sık sık, %26,0'ı (n=26) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanlarının öğrenme ve büyüme için cesaretlendirildiği bir çevre yaratmak” ifadesine yüksek ($3,940 \pm 0,919$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanlarını işlerini doğru yapmaları için motive etmek” ifadesine yöneticilerin, %1,0'ı (n=1) nadiren, %10,0'ı (n=10) bazen, %58,0'ı (n=58) sık sık, %31,0'ı (n=31) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum

alışanlarını işlerini doğru yapmaları için motive etmek” ifadesine yüksek (4,190 ± 0,647) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“işimle ilgili bütün politikalara uymak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) neredeyse asla, %4,0’ı (n=4) nadiren, %23,0’ı (n=23) bazen, %42,0’ı (n=42) sık sık, %30,0’ı (n=30) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “işimle ilgili bütün politikalara uymak” ifadesine yüksek (3,960 ± 0,887) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“kurum çalışanları ile kişisel bir bağ kurmak” ifadesine yöneticilerin, %1,0’ı (n=1) neredeyse asla, %6,0’ı (n=6) nadiren, %25,0’ı (n=25) bazen, %32,0’ı (n=32) sık sık, %36,0’ı (n=36) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “kurum çalışanları ile kişisel bir bağ kurmak” ifadesine yüksek (3,960 ± 0,974) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“her kurum çalışanının yaptığının kurumun tamamını etkilediğini vurgulamak” ifadesine yöneticilerin, %4,0’ı (n=4) neredeyse asla, %5,0’ı (n=5) nadiren, %28,0’ı (n=28) bazen, %33,0’ı (n=33) sık sık, %30,0’ı (n=30) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “her kurum çalışanının yaptığının kurumun tamamını etkilediğini vurgulamak” ifadesine yüksek (3,800 ± 1,054) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“gerektiğinde itaat talep etmek” ifadesine yöneticilerin, %6,0’ı (n=6) neredeyse asla, %5,0’ı (n=5) nadiren, %27,0’ı (n=27) bazen, %41,0’ı (n=41) sık sık, %21,0’ı (n=21) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “gerektiğinde itaat talep etmek” ifadesine yüksek (3,660 ± 1,056) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“işyerinde en iyi uygulamanın kullanımını cesaretlendirmek” ifadesine yöneticilerin, %4,0’ı (n=4) neredeyse asla, %6,0’ı (n=6) nadiren, %19,0’ı (n=19) bazen, %46,0’ı (n=46) sık sık, %25,0’ı (n=25) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “işyerinde en iyi uygulamanın kullanımını cesaretlendirmek” ifadesine yüksek (3,820 ± 1,009) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

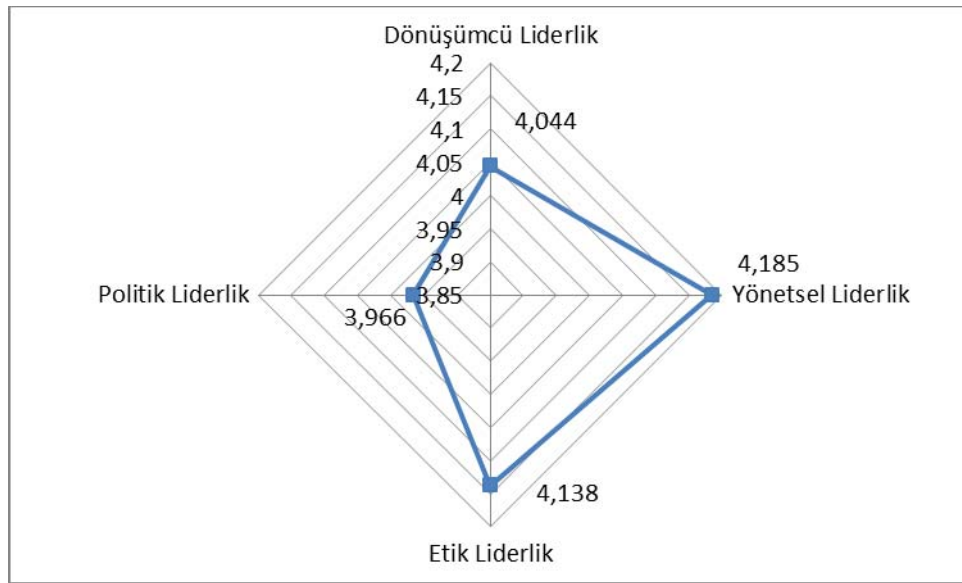
“amaçlarımıza ulaşmak için engeller etrafında manevra yapmayı denerim” ifadesine yöneticilerin, %8,0’ı (n=8) neredeyse asla, %14,0’ı (n=14) nadiren, %29,0’ı

(n=29) bazen, %29,0'ı (n=29) sık sık, %20,0'ı (n=20) neredeyse her zaman yanıtını vermiştir. Yöneticilerin “amaçlarımıza ulaşmak için engeller etrafında manevra yapmayı denerim” ifadesine orta ($3,390 \pm 1,188$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 18: Alt Boyutlara Göre Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özellikleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Dönüşümcü Liderlik	100	4,044	0,373	3,000	4,880
Yönetsel Liderlik	100	4,185	0,414	3,000	4,880
Etik Liderlik	100	4,138	0,447	3,000	4,940
Politik Liderlik	100	3,966	0,406	3,000	4,880

Araştırmaya katılan yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” düzeyi yüksek ($4,044 \pm 0,373$); “yönetsel liderlik” düzeyi yüksek ($4,185 \pm 0,414$); “etik liderlik” düzeyi yüksek ($4,138 \pm 0,447$); “politik liderlik” düzeyi yüksek ($3,966 \pm 0,406$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.



Şekil 7: Alt Boyutlara Göre Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özellikleri

Çalışan algılarına göre yöneticilerin yönetsel liderlik özelliğini daha fazla yansıttıkları bunu sırasıyla etik liderlik, dönüşümcü liderlik ve politik liderlik özelliklerinin takip ettiği belirlenmiştir. Bu bulgulara göre yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini yüksek olarak yansıttıkları tespit edilmiştir.

Tablo 19: Stratejik Liderlik Özelliklerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	64	4,056	0,343	1,296	0,278	
	Yüksek Lisans	31	3,984	0,427			
	Doktora	5	4,263	0,373			
Yönetsel Liderlik	Lisans	64	4,139	0,401	1,320	0,272	
	Yüksek Lisans	31	4,250	0,443			
	Doktora	5	4,375	0,339			
Etik Liderlik	Lisans	64	4,268	0,389	8,612	0,000	1 > 2
	Yüksek Lisans	31	3,913	0,462			1 > 3
	Doktora	5	3,875	0,468			
Politik Liderlik	Lisans	64	3,963	0,429	0,242	0,786	
	Yüksek Lisans	31	3,952	0,377			
	Doktora	5	4,088	0,298			

Araştırmaya katılan yöneticilerin etik liderlik puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($f=8,612$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi lisans olanların etik liderlik puanları ($4,268 \pm 0,389$), eğitim düzeyi yüksek lisans olanların etik liderlik puanlarından ($3,913 \pm 0,462$) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisans olanların etik liderlik puanları ($4,268 \pm 0,389$), eğitim düzeyi doktora olanların etik liderlik puanlarından ($3,875 \pm 0,468$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 20: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Kurumsal Pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	Başhekim	17	4,165	0,255	1,556	0,192	
	Başhekim Yardımcısı	26	3,950	0,383			
	Müdür	18	4,167	0,400			
	Müdür Yardımcısı	13	3,976	0,409			
	Diğer	26	4,007	0,375			
Yönetmel Liderlik	Başhekim	17	4,335	0,282	2,462	0,050	1 > 5
	Başhekim Yardımcısı	26	4,176	0,447			3 > 5
	Müdür	18	4,333	0,331			
	Müdür Yardımcısı	13	4,154	0,413			
	Diğer	26	4,010	0,455			
Etik Liderlik	Başhekim	17	4,092	0,510	2,714	0,034	3 > 2
	Başhekim Yardımcısı	26	3,921	0,419			4 > 2
	Müdür	18	4,236	0,412			5 > 2
	Müdür Yardımcısı	13	4,298	0,400			
	Diğer	26	4,238	0,421			
Politik Liderlik	Başhekim	17	4,015	0,355	1,792	0,137	
	Başhekim Yardımcısı	26	3,942	0,374			
	Müdür	18	4,160	0,414			
	Müdür Yardımcısı	13	3,817	0,423			
	Diğer	26	3,897	0,428			

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetmel liderlik puanları ortalamalarının kurumsal pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,462$; $p=0,050<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumsal pozisyonu başhekim olanların yönetmel liderlik puanları ($4,335 \pm 0,282$), kurumsal pozisyonu diğer olanların yönetmel liderlik puanlarından ($4,010 \pm 0,455$) yüksek bulunmuştur. Kurumsal pozisyonu müdür olanların yönetmel liderlik puanları ($4,333 \pm 0,331$), kurumsal pozisyon diğer olanların yönetmel liderlik puanlarından ($4,010 \pm 0,455$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin etik liderlik puanları ortalamalarının kurumsal pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,714$; $p=0,034<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumsal pozisyon müdür olanların etik liderlik puanları ($4,236 \pm 0,412$), kurumsal pozisyon başhekim yardımcısı olanların etik liderlik

puanlarından ($3,921 \pm 0,419$) yüksek bulunmuştur. Kurumsal pozisyon müdür yardımcısı olanların etik liderlik puanları ($4,298 \pm 0,400$), kurumsal pozisyon başhekim yardımcısı olanların etik liderlik puanlarından ($3,921 \pm 0,419$) yüksek bulunmuştur. Kurumsal pozisyon diğer olanların etik liderlik puanları ($4,238 \pm 0,421$), kurumsal pozisyonu başhekim yardımcısı olanların etik liderlik puanlarından ($3,921 \pm 0,419$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının kurumsal pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 21: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Sağlık Sisteminde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	23	4,025	0,416	0,181	0,948
	6-10 Yıl	11	4,017	0,428		
	11-15 Yıl	28	4,071	0,375		
	16-20 Yıl	21	4,080	0,345		
	20 Yıl üstü	17	3,996	0,344		
Yönetmel Liderlik	1-5 Yıl	23	4,215	0,411	0,553	0,697
	6-10 Yıl	11	4,034	0,444		
	11-15 Yıl	28	4,170	0,432		
	16-20 Yıl	21	4,188	0,373		
	20 Yıl üstü	17	4,265	0,436		
Etik Liderlik	1-5 Yıl	23	3,995	0,514	2,023	0,097
	6-10 Yıl	11	4,318	0,361		
	11-15 Yıl	28	4,123	0,452		
	16-20 Yıl	21	4,301	0,444		
	20 Yıl üstü	17	4,040	0,323		
Politik Liderlik	1-5 Yıl	23	3,929	0,385	0,588	0,672
	6-10 Yıl	11	3,909	0,497		
	11-15 Yıl	28	4,029	0,336		
	16-20 Yıl	21	3,890	0,460		
	20 Yıl üstü	17	4,040	0,424		

Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, yönetmel liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının sağlık sisteminde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki

fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$). Algılanan stratejik liderlik özelliklerinin çalışma sürelerinden bağımsız olduğu görülmektedir.

Tablo 22: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Dönüşümcü Liderlik	30 Yaş Altı	17	4,184	0,417	1,050	0,386
	31-35 Yaş	31	4,061	0,393		
	36-40 Yaş	30	3,994	0,393		
	41-45 Yaş	11	3,921	0,192		
	46 Yaş ve üstü	11	4,040	0,309		
Yönetmel Liderlik	30 Yaş Altı	17	4,364	0,391	1,465	0,219
	31-35 Yaş	31	4,141	0,475		
	36-40 Yaş	30	4,196	0,365		
	41-45 Yaş	11	4,000	0,337		
	46 Yaş ve üstü	11	4,188	0,416		
Etik Liderlik	30 Yaş Altı	17	4,213	0,446	0,361	0,836
	31-35 Yaş	31	4,159	0,439		
	36-40 Yaş	30	4,094	0,513		
	41-45 Yaş	11	4,182	0,336		
	46 Yaş ve üstü	11	4,040	0,420		
Politik Liderlik	30 Yaş Altı	17	4,103	0,436	0,883	0,477
	31-35 Yaş	31	3,966	0,396		
	36-40 Yaş	30	3,965	0,396		
	41-45 Yaş	11	3,830	0,425		
	46 Yaş ve üstü	11	3,892	0,401		

Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, yönetmel liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$). Algılanana stratejik liderlik özelliklerinin yaştan bağımsız olduğu görülmektedir.

Tablo 23: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	39	4,122	0,414	1,686	0,095
	Erkek	61	3,994	0,339		
Yönetmel Liderlik	Kadın	39	4,300	0,408	2,263	0,026
	Erkek	61	4,112	0,404		
Etik Liderlik	Kadın	39	4,186	0,477	0,853	0,396
	Erkek	61	4,108	0,429		
Politik Liderlik	Kadın	39	4,042	0,438	1,508	0,135
	Erkek	61	3,917	0,379		

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.263$; $p=0.026<0,05$). Kadınların yönetsel liderlik puanları ($x=4,300$), erkeklerin yönetsel liderlik puanlarından ($x=4,112$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Algılanan stratejik liderlik özelliklerinin cinsiyetten bağımsız olduğu görülmektedir.

Tablo 24: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Görev Yapılan Kurum Türüne Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Genel Hastane	77	4,056	0,369	0,599	0,551
	Diğer	23	4,003	0,394		
Yönetsel Liderlik	Genel Hastane	77	4,237	0,388	2,353	0,021
	Diğer	23	4,011	0,456		
Etik Liderlik	Genel Hastane	77	4,102	0,448	-1,510	0,134
	Diğer	23	4,261	0,432		
Politik Liderlik	Genel Hastane	77	3,994	0,391	1,299	0,197
	Diğer	23	3,870	0,448		

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel liderlik puanları ortalamalarının kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.353$; $p=0.021<0,05$). Genel Hastanede görev yapan yöneticilerin yönetsel liderlik puanları ($x=4,237$), diğer birimlerde görev yapan yöneticilerin yönetsel liderlik puanlarından ($x=4,011$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 25: Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Stratejik Yönetim Eğitimi Alma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Evet	36	4,069	0,358	0,514	0,608
	Hayır	64	4,029	0,384		
Yönetmel Liderlik	Evet	36	4,288	0,365	1,896	0,061
	Hayır	64	4,127	0,430		
Etik Liderlik	Evet	36	4,076	0,362	-1,036	0,303
	Hayır	64	4,173	0,488		
Politik Liderlik	Evet	36	4,002	0,335	0,666	0,507
	Hayır	64	3,945	0,442		

Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, yönetmel liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Algılanana stratejik liderlik özelliklerinin stratejik yönetim eğitimi alma durumundan bağımsız olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Stratejik Liderlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Dönüşümcü Liderlik	Yönetmel Liderlik	Etik Liderlik	Politik Liderlik
Dönüşümcü Liderlik	r	1,000			
	p	0,000			
Yönetmel Liderlik	r	0,734**	1,000		
	p	0,000	0,000		
Etik Liderlik	r	0,639**	0,374**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	
Politik Liderlik	r	0,710**	0,719**	0,435**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Yönetmel Liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.734$; $p=0,000<0.05$). Buna göre yönetmel liderlik arttıkça dönüşümcü liderlik artmaktadır.

Etik Liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.639$; $p=0,000<0.05$). Buna göre etik liderlik arttıkça dönüşümcü liderlik artmaktadır.

Etik Liderlik ile yönetsel liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.374$; $p=0,000<0.05$). Buna göre etik liderlik arttıkça yönetsel liderlik artmaktadır.

Politik Liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.71$; $p=0,000<0.05$). Buna göre politik liderlik arttıkça dönüşümcü liderlik artmaktadır.

Politik Liderlik ile yönetsel liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.719$; $p=0,000<0.05$). Buna göre politik liderlik arttıkça yönetsel liderlik artmaktadır.

Politik Liderlik ile etik liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.435$; $p=0,000<0.05$). Buna göre politik liderlik arttıkça etik liderlik artmaktadır.

SONUÇ

Stratejik yönetim kavramı günümüzde hakkında çok sayıda çalışma yapılan bir kavramdır. Stratejik yönetim ve stratejik düşünce günümüzde hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursa olsun tüm kurum, kuruluş ve örgütlerin ihtiyacı olan kavramlardır. Çünkü küreselleşme, dış çevre koşullarındaki hızlı gelişmeler, teknoloji ve bilgi sistemlerindeki değişimler, örgütlerin sürdürülebilirlikleri ve kârlılıkları üzerindeki etkiye sahiptir. Bu etkilerin olumsuz bir doğrudaki seyretmemesi ve tüm bu değişkenlerin etkilerini örgüt lehine çevirebilmek için geleneksel yönetim ve yönetici yaklaşımlarından sıyrılmak ve stratejik düşünce, stratejik yönetim ve stratejik liderlik kavramlarını örgüt yapısı kapsamında örgüte entegre etmek gerekmektedir.

Geleneksel yönetim yaklaşımından sıyrılmak ve stratejik olarak yönetsel süreçleri sürdürmek, örgütlere bir takım faydalar sağlamaktadır. Bu faydaların başında, stratejik yönetim sürecinin geniş bakış açısı ve uzun vadeli planları ile örgütün olası tüm değişkenlere ve karşılaşılabilecek tüm risklere karşı tetikte olmasıdır. Stratejik düşünce kapsamında yönetilen örgütlerin gerek mal üretiminde gerekse hizmet sunumunda etkinliklerinin arttığı bilinmektedir.

Bu çalışmada, ülke ekonomilerinde önemli bir yeri olan sağlık sektörünün önemli aktörlerinden biri olan sağlık kurumlarında faaliyet gösteren yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan uygulamada Balıkesir ili kamu hastaneleri ele alınmıştır. Kamu hastanelerinde faaliyet gösteren liderlerin stratejik liderlik özellikleri incelenirken stratejik liderlik özellikleri; çalışmanın literatür kısmında da detaylı bir şekilde açıklanan dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik kapsamında değerlendirilmiştir.

Uygulama kapsamında analiz edilen yöneticilerin %17'si başhekim, %26'sı başhekim yardımcısı, %18'i müdür, %13'ü müdür yardımcısı ve %26'sı diğer yönetsel pozisyonlarda yer almaktadır. Çalışmaya katılan yöneticilerin %64'ü lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Çalışmaya katılan yöneticilerden hiçbiri lise ya da ön lisans düzeyinde bir eğitime sahip değildir. Diğer bir deyişle, Balıkesir ili kamu

hastanelerinde faaliyette bulunan yöneticilerin tamamı yüksek eğitim seviyesine sahiptir.

Bilindiği gibi stratejik yönetim süreçleri ve stratejik düşünce öğretilebilir bir kavramdır. Bu konulara yönelik kapsamlı eğitimler ile tüm yöneticilerin stratejik yönetim süreçleri ile ilgili yeterli bilgi sahibi olması ve edinilen bilgilerin kurumların hedef ve planları doğrultusunda strateji üretim süreçlerinde kullanılması mümkündür. Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin % 64'ü gibi yüksek bir oranının stratejik yönetim eğitiminin olmadığı görülmektedir. Araştırma bulgularının bu kapsamda değerlendirilmesinde yarar görülmektedir.

Araştırma kapsamında Balıkesir ili kamu hastanelerinde görev yapan yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulunan sonuçlar aşağıdaki gibidir;

i. Uygulamaya katılan yöneticiler sağlık kurumlarında çalışan personellerinin kanaat ve varsayımlarına ilişkin sorgulama yapılması gerektiği yönündeki ifadeye yüksek oranlı olarak katılmaktadır.

ii. Uygulamaya katılan yöneticiler günlük önceliklerin oluşturulmasının ve bu önceliklerin vurgulanması gerektiğini düşünmektedir.

iii. Bilindiği gibi stratejik yönetim sadece örgütlerin iç çevreleri için değil aynı zamanda tüm diğer paydaşlarının da yararına olan bir yönetim şeklidir. Diğer bir deyişle stratejik yönetim paydaşlar arasındaki güç dengesini sağlar. Bu kapsamda sorulan soruya yanıt olarak araştırmaya katılan yöneticiler stratejik yönetimin bu özelliğine yüksek oranda katılmaktadır.

iv. Araştırmaya katılan yöneticilere göre stratejik liderlik kurumu değişime karşı hazır tutmak ve kurum çalışanları için bireysel ve takım hedefleri belirlemek için gerekli bir olgudur.

v. Araştırma kapsamındaki hastane yöneticileri stratejik liderlerin sağlık kurumları için hangi konuların gerçekten önemli olduğuna karar vermesi gerektiğini ve hangi konuların hiçbir şekilde göz ardı edilemeyeceğine karar verecek yetide olması gerektiğini düşünmektedir.

vi. Araştırmaya katılan hastane yöneticilerine göre stratejik liderlerin kurumun başarılı olması gereken davranışları ve standartları açık bir şekilde tanımlaması gerektiğini düşünmektedir.

vii. Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin yönetsel düzeyleri kapsamında stratejik liderlik özellikleri incelendiğinde yönetsel düzeyi yüksek olan hastane yöneticilerinin yönetsel liderlik özellikleri diğer seviyedekilere kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Diğer bir deyişle üst düzey hastane yöneticileri stratejik liderlik özelliklerinden yönetsel liderlik özelliklerini daha fazla taşımaktadır.

viii. Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinden yönetsel düzeyi orta düzey olanların etik liderlik özellikleri yönetsel düzeyi üst düzey olan hastane yöneticilerine kıyasla daha yüksek olarak bulunmuştur.

ix. Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle stratejik liderlik özelliklerine sahip olmak yaştan bağımsız bir olgudur.

x. Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle stratejik liderlik özelliklerine sahip olmak kadın yönetici ya da erkek yönetici olmak ile ilgili bir olgu değildir.

xi. Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bu durumda stratejik eğitim süreçleri ile stratejik liderlik özelliklerine sahip olmanın bağlantılı olmadığını söylemek mümkün olur. Stratejik eğitim sürecinden geçmeseler dahi yöneticilerin stratejik düşünceye sahip olması durumunda stratejik olarak gerekli yönetsel becerileri gösterebileceği araştırma sonuçları ile kanıtlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Adair, John. *Etkili Stratejik Liderlik*. Çeviren Salih Fatih Güneş. İstanbul: Mapsan Matbaacılık, 2005.
- Aktan, Coşkun Can. *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4) Sinerjik Yönetim*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları, 1999.
- Aktan, Coşkun Can. «Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.» *ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenler Sendikası Yayınları* 22, no. 4 (2008): 4-21.
- Aktan, Coşkun Can. «Kurumsal Yönetim.» *Kurumsal Şirket Yönetimi* içinde, 1-34. Ankara: SPK Yayınları, 2006.
- Apaydın, Elif. *Dış Ticarete Çevre Etkisi Ve Bölgesel Ekonomik Liderlik Sürecinde Türkiye'nin İzlemesi Gereken Stratejiler*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Ticaret Üniversitesi, 2009.
- Ateş, Metin. *Sağlık İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2011.
- Bakanlığı, T.C. Sağlık. «Sağlık Mevzuatı.» *Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkındaki Kanun*. tarih yok.
- Barca, Mehmet. «Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.» *Ankara Sanayi Odası Resmi İnternet Sitesi*. 19 Nisan-Haziran 2009. <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyanisanmayishaziran20091.pdf> (Nisan 19, 2013 tarihinde erişilmiştir).
- Bass, B.Bernard. «Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.» *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, no. 1 (1999): 9-32.
- Bennis, Warren, ve Nanus Burke. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New-York: Harper & Row, 1989.

- Besler, Senem. *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2004 s.20.
- Bridge, Berna. *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. İstanbul : Beyaz Yayınları, 2003.
- Büyüköztürk, Şener. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara:Pegem Akademi, 2009
- Can, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.
- Çelik, Vehbi. *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.
- Çoban, H. *Ülke Vizyonuna Sahip Olmanın Kalkınmaya Stratejik Etkisi Ve Malezya Örneği*, http://ekonomi2023.org/index.php?option=com_content&view=article&id=98:ulke-vizyonuna-sahp-olmanin-kalkinmaya-stratejk-etks-ve-malezya-oerne&catid=15:stratej&Itemid=36. 2005:23-25, Alınış Tarihi: 24.07.13
- Dinç, Engin, ve Hasan Abdioğlu. «İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İmKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma.» *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Haziran 2009.
- Dinçer, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2004.
- Elinor, Fuerst, L. Werne Wolff, ve Wietzel. *Hemşireliğin Temel İlkeleri*. İstanbul: Vehbi Koç Yayınları, 1979.
- Engiz, Oğuz. «Sağlık İşletmeleri için Yeni İnsan Gücü Tipi: Toplam Kalite Yöneticisi.» *Modern Hastane Yönetimi* 2, no. 5 (Haziran-Temmuz 1998): 15-28.

- Erden, Hatice. *Türkiye'de Yeniden yapılanma Sürecinde Kamuya Ait Sağlık Kuruluşlarının Stratejik Politika Alternatifleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2003
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*. Ankara: Dönence Basım ve Yayın, 1997.
- Erdoğan, Yunus Emre. *Hizmet işletmelerinde yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2010
- Eren, Erol. *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006.
- . *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2005.
- Ergen, Tevfik. *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2011.
- Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1998.
- Ferris, G.R., Perrewe P.L, Anthony W.P., ve Gilmore D.C. «Political Skill at Work.» *Organizational Dynamics* 28, no. 4 (2000): 25-37.
- Ginter, M.Peter, W.Jack Duncan, ve E.Linda Swayne. *Strategic Management of Healthcare Organizations*. 5th . Cornwall: Blackwell Publishing, 2006.
- Göksü, Turgut. «Yönetimin Fonksiyonları.» 2012.
<http://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetiminfonksiyonlari12.pdf> (Temmuz 8, 2013 tarihinde erişilmiştir).
- Güçlü, Nezahat. «Stratejik Yönetim.» *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, no. 2 (2003): 61-85.
- Gündüz, Pamuk, ve diğerleri. *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1997.

- Hax, Arnolg. *Defining the Concept of Strategy*. Minneapolis: West Publishing Company, 1994.
- Hayran, Osman. *Sağlık Hizmetleri*. İstanbul: Yüce Yayın, 1998.
- Hayri, Ülgen, ve Mirze Kadri. *Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları*. 2004.
- Hitt, A. Michael, Ireland E. Robert, ve R. Duane Hoskisson. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. U.S.A.: South Western Cengage Learning, 2008.
- Hosmer, Laure Tone. «The Importance of Strategic Leadrship.» *Jorunal of Business Strategy* 3 (1982): 47-57.
- Karakaş, Aylin. *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkların analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2010.
- Karasar, Niyazi. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2009.
- Kavuncubaşı, Şahin, ve Adnan Kısa. *Sağlık Kurumları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002.
- Kesgin, Coşkun, ve Topuzoğlu Ahmet. «Sağlığın Tanımı: BaşaÇıkma.» *Journal of İstanbul Kültür University* 4, no. 3 (2006): 47-49.
- Kısa, Adnan. *Sağlık Kurumları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002.
- Koparal, Cemil. *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- KOSGEB. *Strateji ve Stratejik Yönetim*. Ankara: KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, 2004.
- Kreitner, Robert. *Management*. Boston: Houghton Mifflin, 1983.

Kuluçlu, Erdal. «Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine.» *Sayıştay Dergisi*. Ankara, 2006.

Learning, Cengage. *Stratgic Leadership: Managing the Strategy-Making Process for Competitive Advantage*. 2012.

Merih, Kutlu, (2002), “Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları”, (Çevrimiçi)
HYPERLINK "<http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm>"
<http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm> , Erişim Tarihi: 01.05.2013.

Naktiyok, Atılhan. *İç Girişmcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayın , 2004.

Özalp, İnan. *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Özdamar, Kazım. *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.

Pawar, Badrinarayan Shankar, ve Kenneth K. Eastman. «The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership A.» *Academy of Management Review* 22, no. 1 (1997): 80-109.

Pisapia, J., Guerra D.R. ve Semmel E.C. “Developing The Leader’s Strategic Mindset: Establishing The Measures”. *Leadership Review*, Vol.5, Spring 2005: 41-67.

Pisapia, J., Guerra D.R., Yasin, M. “Strategic Thinking and Leader Success”. *Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management*, Lisbon, Portugal, July 2006.

Rana, Yiğit. «İyi Bir Lider Olmanın Yolları.» *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 6, no. 1 (2002): 17-21.

Resmi Gazete. «Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği.» 13 01 1983.

Robins, P. Stephan. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Savaş, Burak. «Değişen Liderlik.» *Executive Excellence* 2, no. 13 (1998).

Seçim, Hikmet. *Hastane Yönetim ve Organizasyonu*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

—. *Hastane Yönetimi ve Organizasyonu: Türkiye'de Hastanelerin Organizasyonu için Bir Model Önerisi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.

Serinkan, Celalettin. «Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri için Önemi.» *Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1, no. 1 (2002): 73.

Soysal, Muzaffer. *Hastanelerde Bilgisayar Kullanımı*. Ankara: MPM Yayınları, 1993.

Strange, J. Michael, ve D. Michael Mumford. «The Origin of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership.» *The Leadership Quarterly* 13, no. 4 (2002): 340-350.

Sur, Haydar. «Yönetim, Sağlık Yönetimi, Hastane Yönetimi.» *Meram Tıp Fakültesi Sunumu*. 2009.

T.C. Sağlık Bakanlığı. «Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Taşra Teşkilatı Çalışma Usul ve Easaları Hakkında Yönerge.» *memurlat.net*. 31 Ekim 2012. <http://www.memurlar.net/haber/301440/> (Temmuz 9, 2013 tarihinde erişilmiştir).

Uğurluoğlu, Özgür. “*Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*”. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2009.

Ujunwa, A. ve Modebe, N.J. “Adopting Strategic Management Approach in the Capital Market Development: The Nigerian Case”, *International Journal of Economics and Finance*. Vol. 4, No. 1; January 2012:5

Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri. *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür yayınları, 2004.

İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları, 2006.

- Ünsar, Sinan. “Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri”, *Journal Of Yasar University*, 2(7), 2007: 695-708.
- Wallick, G.William. «Healthcare Manager' Roles, Competencies, and Outputs in Organizational Performance Improvement.» *Journal of Healthcare Management* 46, no. 4 (Kasım-Aralık 2002): 390-402.
- Wendy, Currie. “The Strategic Management of AMT in Japan, the USA, the UK and West”. *Management Accounting*; Nov 1992; 70, 10; ABI/INFORM Complete pg. 32-36.
- Yalçın, Bahar, ve Canan Ay. *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.
- Yeşilkayalı, Fatma. *İzmir İl'i Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2012.
- Yiğit, Arzu. *Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2004.
- Yiğit, Rana. «İyi Bir Lider Olmanın Yolları.» *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2002: 16-21.
- Zuckerman, M.Alan. «Leveraging Strategic Planning for Improved Financial Performance.» *Healthcare Financial Management*, Aralık 2000: 54-57.

EK-1: Anket Formu

BÖLÜM I – KİŞİSEL ve DEMOGRAFİK BİLGİLER																				
1-	Mezun olduğunuz bölüm:																			
2-	Kurumunuzun adı:																			
3-	Kurumdaki pozisyonunuz:																			
	a. Başhekim																			
	b. Başhekim Yardımcısı																			
	c. Müdür																			
	d. Müdür Yardımcısı																			
	e. Diğer(CEO, Başkan, H. Yöneticisi,Uzman vs.)																			
	Lütfen Belirtiniz:																			
4-	Yönetim alanında bir lisansüstü dereceniz var mı?																			
	a. Hayır																			
	b. Yüksek Lisans, hangi alanda olduğunu lütfen belirtiniz:																			
	c. Doktora, hangi alanda olduğunu lütfen belirtiniz:																			
5-	Stratejik yönetim konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?																			
	a. Hayır																			
	b. Evet, Lütfen Belirtiniz:																			
6-	Sağlık sisteminde toplam çalışma süreniz (yıl olarak):.....yıl																			
7-	Yöneticisi olduğunuz kurumun türünü aşağıdakilerden hangisi tanımlar?																			
	a. Genel Hastane																			
	b. Eğitim Araştırma Hastanesi																			
	c. Özel Dal Hastanesi (eğitim ve araştırma)																			
	d. Özel Dal Hastanesi																			
	e. Diğer, lütfen belirtiniz:																			
8-	Yönetici olduğunuz hastane merkezde mi ilçede mi bulunmaktadır?																			
	Lütfen Belirtiniz:																			

BÖLÜM II – STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde liderlik özelliklerine ilişkin 64 ifade bulacaksınız. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyup bu liderlik özelliklerini ne sıklıkla kullandığınızı gösteriniz.

		Neredeyse asla (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sık sık (4)	Neredeyse her zaman (5)
1	Kurum çalışanlarının kanaat ve varsayımlarını sorgulamak.	()	()	()	()	()
2	Günlük öncelikleri oluşturmak ve vurgulamak.	()	()	()	()	()
3	Kurum yönetiminde en iyi uygulama bilgisini kullanmak.	()	()	()	()	()
4	Kurumun bütün paydaşları arasında güç dengesini sağlamak.	()	()	()	()	()
5	Kurumu değişime hazır tutmak	()	()	()	()	()
6	Kurum çalışanları için bireysel ve takım hedefleri belirlemek.	()	()	()	()	()
7	Hangi konuların gerçekten önemli olduğuna ve göz ardı edilemeyeceğine karar vermek	()	()	()	()	()
8	Tutabileceğim sözler vermek.	()	()	()	()	()
9	Kurumumuzun daha geniş bir ağın bir parçası olduğunu vurgulamak.	()	()	()	()	()
10	Kurumun başarılı olması gereken davranışları ve standartları açık bir şekilde tanımlamak.	()	()	()	()	()
11	Dürüstlük.	()	()	()	()	()
12	İşin yapılmasına yardımcı olan ilişkileri geliştirmek.	()	()	()	()	()
13	İkna edici hikayelerle gerekli vizyonu etkili bir şekilde iletmek.	()	()	()	()	()
14	Resmi ve gayri resmi politikalar oluşturmak ve vurgulamak.	()	()	()	()	()
15	Doğru karar ve davranışlarda ısrar etmek.	()	()	()	()	()
16	Kurum dışı ittifaklar geliştirmek.	()	()	()	()	()
17	Geleceğimize ilişkin ulaşılabilir bir görüş sunmak.	()	()	()	()	()
18	Kurumu çalışanlarının yaptıkları işi kolaylaştırması için misyonu daha net tanımlamak	()	()	()	()	()
19	Çalışma ortamını sağlam ahlaki sınırlar içinde tutmak.	()	()	()	()	()
20	Etkisi ve gücü olan bireylerin desteğini sağlamak.	()	()	()	()	()
21	Kurum çalışanları için olayları yorumlamak ve anlamları şekillendirmek.	()	()	()	()	()
22	Belirli bir projeyi uygulamak için kurum çalışanlarına gerekli kaynakları sağlamak.	()	()	()	()	()
23	Kurumumuzun öz değerlerine dayalı kararlar almak.	()	()	()	()	()
24	Destekleyici sosyal ilişkiler geliştirmek.	()	()	()	()	()
25	Değişimi sürekli sağlamak.	()	()	()	()	()

26	İşlerin nasıl yapılacağına karar vermek.	()	()	()	()	()
27	Tarafsızım.	()	()	()	()	()
28	Faaliyetler konusunda uzlaşma sağlamak.	()	()	()	()	()
29	Herkesin hemfikir olduğu ortak bir vizyon, değer ve öncelikler belirlemek.	()	()	()	()	()
30	Açık bir emir-komuta zinciri belirlemek.	()	()	()	()	()
31	Kamu yararına büyük önem vermek.	()	()	()	()	()
32	Herkesin çıkarına olacak uzlaşma sağlamak.	()	()	()	()	()
33	Vizyonumuza dayalı kendi kendini yönetmeyi teşvik etmek.	()	()	()	()	()
34	Kurum çalışanlarını sonuçlardan sorumlu tutmak	()	()	()	()	()
35	Kurum çalışanlarının etik standartlar içinde hareket ettiğinden emin olmak.	()	()	()	()	()
36	Belirli bir durumda güce kimin sahip olduğunu anlamaya çalışmak.	()	()	()	()	()
37	Kurum çalışanlarının problemleri tanımlama ve çözmede inisiyatif almalarına izin vermek.	()	()	()	()	()
38	Hatalar yapıldığında hemen düzeltici eyleme geçmek.	()	()	()	()	()
39	Bireylerin haklarına değer vermek.	()	()	()	()	()
40	Destek geliştirmek için mübadele ve pazarlık yapmak.	()	()	()	()	()
41	Kurumumun istek ve değerlerini şekillendirmek.	()	()	()	()	()
42	Kurum çalışanları için zaman çizelgeleri oluşturmak.	()	()	()	()	()
43	Kurum çalışanlarına saygı ve hürmetle davranmak.	()	()	()	()	()
44	Kurum çalışanlarına, eğer ödüllendirilmek istiyorlarsa ne yapmaları gerektiğini söylemek.	()	()	()	()	()
45	Ekip kurma ve işbirliğine dayalı ilişkiler üzerinde odaklaşmak.	()	()	()	()	()
46	Kurum çalışanlarının öncelikler üzerinde odaklandığından emin olmak için yapılan işleri izlemek.	()	()	()	()	()
47	Üzerinde mutabakata varılmış değerleri kurumsal teamüller içine sokmak.	()	()	()	()	()
48	Uzlaşma sağlamak için pazarlık yapmak.	()	()	()	()	()
49	Kurum çalışanlarını lider olmaları yönünde geliştirmek.	()	()	()	()	()
50	Bireysel performansı gözden geçirmek.	()	()	()	()	()
51	Kurum çalışanlarını umursamak.	()	()	()	()	()
52	İyilik yaparak arkadaşlık kurmak.	()	()	()	()	()
53	Öğrenmeyi kurumdaki her birey için öncelik yapmak.	()	()	()	()	()
54	Uygun olduğunda kuralları uygulamak.	()	()	()	()	()

55	İşimi etik kurallara göre yapmak.	()	()	()	()	()
56	Gerektiğinde kurum çalışanlarına gizli bilgi vermek.	()	()	()	()	()
57	Kurum çalışanlarının öğrenme ve büyüme için cesaretlendirildiği bir çevre yaratmak.	()	()	()	()	()
58	Kurum çalışanlarını işlerini doğru yapmaları için motive etmek.	()	()	()	()	()
59	İşimle ilgili bütün politikalara uymak.	()	()	()	()	()
60	Kurum çalışanları ile kişisel bir bağ kurmak.	()	()	()	()	()
61	Her kurum çalışanının yaptığıının kurumun tamamını etkilediğini vurgulamak.	()	()	()	()	()
62	Gerektiğinde itaat talep etmek.	()	()	()	()	()
63	İşyerinde en iyi uygulamanın kullanımını cesaretlendirmek.	()	()	()	()	()
64	Amaçlarımıza ulaşmak için engeller etrafında manevra yapmayı denerim.	()	()	()	()	()

EK-2: Anket İzin Maili



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 85163007/774-333 - 7597
Konu : Anket Çalışması

17/05/2013

SAYIN MERYEM ŞEREMET

İl genelindeki tüm sağlık yöneticilerine “Stratejik Liderlik Anketini” uygulayabilmek için Genel Sekreterlik Makamınca alınan 16.05.2013 tarih ve 7556 sayılı onay örneği yazımız ekindedir. Bilgilerinize rica ederim.


Hali KAVAK
İdari Hizmetler Başkanı

Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Kasaplar Mah. Vasıfçınar Cad. Atatürk Devlet Hastanesi Ek Hizmet Binası 10100 BALIKESİR
Eğitim Koordinatörlüğü
Tel: 0 266 245 95 95 - 1126
E-posta: egitim@balikesirkhb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: Z.GÜVENDİREN

Faks: 0 266 241 22 26



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 85163007/774-175 / 7556
Konu : Anket Çalışması

16.05/2013

GENEL SEKRETERLİK MAKAMINA

İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümü (Tezli) Yüksek Lisans öğrencisi ilimiz Atatürk Devlet Hastanesi'nde Hasta Hizmetleri ve Sağlık Otelciliği Müdür Yardımcısı olarak görev yapmakta olan Meryem ŞEREMET tarafından Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi (Balıkesir İli Örneği) konu başlıklı, Florida Atlantic Üniversitesi'nden "Daniel Reyes-Guerra" ve "John Pisapia" tarafından geliştirilen, Türkçe çevirisi ve geçerlilik güvenilirlik çalışması da "Yardımcı Doçent Doktor Özgür Uğurluoğlu " tarafından yapılan "Stratejik Liderlik Anketini" İl genelindeki tüm sağlık yöneticilerine uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesi kişi dilekçesiyle talep edilmektedir. Söz konusu çalışmanın hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, katılımın gönüllülük esasına dayanması, yapılacak çalışmanın sonucunun bir suretinin Genel Sekreterliğimize gönderilmesi ve kurumun bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla uygun görülmesini olurlarınıza arz ederim.


Halil KAVAK
İdari Hizmetler Başkanı

O L U R

...../...../2013

Dr.Hasan YILMAZ 
Genel Sekreter

Balıkesir İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Kasaplar Mah. Vasiçınar Cad. Atatürk Devlet Hastanesi Ek Hizmet Binası 10100 BALIKESİR
Eğitim Kordinatörlüğü
Tel: 0 266 245 95 95 - 1126
E -posta: egitim@balikesirkhb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: Z. GÜVENDİREN

Faks: 0 266 241 22 26

Outlook

Yeni Yanıtla Sil Arşivle Gözetle Süpür Şuraya taşı Kategoriler

E-postada ara

Klasörler

Gelen kutusu

Gözetile 1

Tasarılar

Gönderılm iş

Silim 4

Yeni kısıv

Hızlı görünüm

Belgeler

Fotoğraflar

İşaretili 30

Yeni kategori

RE: SLQ

John Pisapia (jpisapia@fa.u.edu) 15.05.2013

2 ek (toplam 1896,5 KB)

Outlook etkin görünüm

Meryem

Please know that I am travelling until next week—but I have received your request and will be happy to assist you –

An earlier form of the SLQ has been used in Turkish Health organizations by Özgür Uğurlu@u at Hacettepe University

Please review the study and if you believe it will help you and your study advisor approves then I will send along the SLQ and the codes

I also attach other article where it has been used in different context

As you probably know the instrument will need to be carefully translated to Turkish and retranslated to English –then back to Turkish. See Özgür's dissertation to see how to do it

John Pisapia, Professor

Associate Professor, Harvard Medical School

Public Health Scholar, Harvard University of Hong Kong 2012

Adam Smith Research Scholar, University of Glasgow 2012

Visiting Scholar, Hong Kong - American Cancer Society 2012

www.johnpisapia.com

jpisapia@fa.u.edu

© 2013 Microsoft

Kopula Gözetle Gözetile Tutar

EK-3: Yöneticilerin Stratejik Liderlik ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Neredeyse Asla		Nadiren		Bazen		Sık Sık		Neredeyse Her Zaman			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Kurum Çalışanlarının Kanaat ve Varsayımlarını Sorgulamak	2	2,0	5	5,0	18	18,0	55	55,0	20	20,0	3,860	0,865
Günlük Öncelikleri Oluşturmak ve Vurgulamak	0	0,0	1	1,0	11	11,0	59	59,0	29	29,0	4,160	0,647
Kurum Yönetiminde En İyi Uygulama Bilgisini Kullanmak	0	0,0	1	1,0	14	14,0	55	55,0	30	30,0	4,140	0,682
Kurumun Bütün Paydaşları Arasında Güç Dengesini Sağlamak	0	0,0	2	2,0	15	15,0	52	52,0	31	31,0	4,120	0,729
Kurumu Değişime Hazır Tutmak	0	0,0	3	3,0	10	10,0	51	51,0	36	36,0	4,200	0,739
Kurum Çalışanları İçin Bireysel ve Takım Hedefleri Belirlemek	0	0,0	2	2,0	14	14,0	41	41,0	43	43,0	4,250	0,770
Hangi Konuların Gerçekten Önemli Olduğuna ve Göz Ardı Edilemeyeceğine Karar Vermek	0	0,0	0	0,0	9	9,0	37	37,0	54	54,0	4,450	0,657
Tutabileceğim Sözler Vermek	0	0,0	1	1,0	8	8,0	37	37,0	54	54,0	4,440	0,686
Kurumumuzun Daha Geniş Bir Ağın Bir Parçası Olduğunu Vurgulamak	0	0,0	1	1,0	14	14,0	50	50,0	35	35,0	4,190	0,706
Kurumun Başarılı Olması Gereken Davranışları ve Standartları Açık Bir Şekilde Tanımlamak	0	0,0	0	0,0	10	10,0	37	37,0	53	53,0	4,430	0,671
Dürüstlük	0	0,0	0	0,0	8	8,0	23	23,0	69	69,0	4,610	0,634
İşin Yapılmasına Yardımcı Olan İlişkileri Geliştirmek	0	0,0	3	3,0	14	14,0	43	43,0	40	40,0	4,200	0,791
İkna Edici Hikayelerle Gerekli Vizyonu Etkili Bir Şekilde İletmek	0	0,0	5	5,0	29	29,0	47	47,0	19	19,0	3,800	0,804
Resmi ve Gayri Resmi Politikalar Oluşturmak ve Vurgulamak	0	0,0	3	3,0	22	22,0	49	49,0	26	26,0	3,980	0,778
Doğru Karar ve Davranışlarda Israr Etmek	1	1,0	5	5,0	18	18,0	49	49,0	27	27,0	3,960	0,864
Kurum Dışı İttifaklar Geliştirmek	2	2,0	7	7,0	33	33,0	44	44,0	14	14,0	3,610	0,886
Geleceğimize İlişkin Ulaşılabilir Bir Görüş Sunmak	0	0,0	3	3,0	25	25,0	55	55,0	17	17,0	3,860	0,725
Kurumu Çalışanlarının Yaptıkları İş Kolaylaştırması İçin Misyonu Daha Net Tanımlamak	1	1,0	0	0,0	13	13,0	51	51,0	35	35,0	4,190	0,734
Çalışma Ortamını Sağlam Ahlaki Sınırlar İçinde Tutmak	1	1,0	2	2,0	5	5,0	53	53,0	39	39,0	4,270	0,737
Etkisi ve Gücü Olan Bireylerin Desteğini Sağlamak	1	1,0	3	3,0	18	18,0	50	50,0	28	28,0	4,010	0,823
Kurum Çalışanları İçin Olayları Yorumlamak ve Anlamları Şekillendirmek	0	0,0	2	2,0	21	21,0	54	54,0	23	23,0	3,980	0,724
Belirli Bir Projeyi Uygulamak İçin Kurum Çalışanlarına Gerekli Kaynakları Sağlamak	0	0,0	1	1,0	19	19,0	54	54,0	26	26,0	4,050	0,702
Kurumumuzun Öz Değerlerine Dayalı Kararlar Almak	0	0,0	1	1,0	14	14,0	56	56,0	29	29,0	4,130	0,677
Destekleyici Sosyal İlişkiler Geliştirmek	1	1,0	2	2,0	12	12,0	53	53,0	32	32,0	4,130	0,774
Değişimi Sürekli Sağlamak	1	1,0	2	2,0	12	12,0	50	50,0	35	35,0	4,160	0,788
İşlerin Nasıl Yapılacağına Karar Vermek	0	0,0	2	2,0	12	12,0	37	37,0	49	49,0	4,330	0,766
Tarafsızım	0	0,0	1	1,0	12	12,0	41	41,0	46	46,0	4,320	0,723
Faaliyetler Konusunda Uzlaşma Sağlamak	1	1,0	0	0,0	11	11,0	51	51,0	37	37,0	4,230	0,723
Herkesin Hemfikir Olduğu Ortak Bir Vizyon, Değer ve Öncelikler Belirlemek	2	2,0	2	2,0	9	9,0	52	52,0	35	35,0	4,160	0,825

Açık Bir Emir-komuta Zinciri Belirlemek	0	0,0	3	3,0	8	8,0	40	40,0	49	49,0	4,350	0,757
Kamu Yararına Büyük Önem Vermek	0	0,0	4	4,0	9	9,0	30	30,0	57	57,0	4,400	0,817
Herkesin Çıkarına Olacak Uzlaş Sağlamak	0	0,0	4	4,0	13	13,0	45	45,0	38	38,0	4,170	0,805
Vizyonumuza Dayalı Kendi Kendini Yönetmeyi Teşvik Etmek	0	0,0	0	0,0	16	16,0	55	55,0	29	29,0	4,130	0,661
Kurum Çalışanlarını Sonuçlardan Sorumlu Tutmak	1	1,0	1	1,0	15	15,0	51	51,0	32	32,0	4,120	0,769
Kurum Çalışanlarının Etik Standartlar İçinde Hareket Ettiğinden Emin Olmak	0	0,0	2	2,0	13	13,0	56	56,0	29	29,0	4,120	0,700
Belirli Bir Durumda Güce Kimin Sahip Olduğunu Anlamaya Çalışmak	1	1,0	1	1,0	15	15,0	57	57,0	26	26,0	4,060	0,736
Kurum Çalışanlarının Problemleri Tanımlama ve Çözmede İnisiyatif Almalarına İzin Vermek	0	0,0	1	1,0	10	10,0	45	45,0	44	44,0	4,320	0,695
Hatalar Yapıldığında Hemen Düzeltici Eyleme Geçmek	0	0,0	1	1,0	10	10,0	40	40,0	49	49,0	4,370	0,706
Bireylerin Haklarına Değer Vermek	0	0,0	3	3,0	17	17,0	33	33,0	47	47,0	4,240	0,842
Destek Geliştirmek İçin Mübadele ve Pazarlık Yapmak	0	0,0	2	2,0	20	20,0	50	50,0	28	28,0	4,040	0,751
Kurumumun İstek ve Değerlerini Şekillendirmek	2	2,0	4	4,0	21	21,0	46	46,0	27	27,0	3,920	0,907
Kurum Çalışanları İçin Zaman Çizelgeleri Oluşturmak	2	2,0	4	4,0	17	17,0	33	33,0	44	44,0	4,130	0,971
Kurum Çalışanlarına Saygı ve Hürmetle Davranmak	2	2,0	6	6,0	15	15,0	34	34,0	43	43,0	4,100	1,000
Kurum Çalışanlarına, Eğer Ödüllendirilmek İstiyorlarsa Ne Yapmaları Gerektiğini Söylemek	2	2,0	5	5,0	24	24,0	44	44,0	25	25,0	3,850	0,925
Ekip Kurma ve İşbirliğine Dayalı İlişkiler üzerinde Odaklaşmak	2	2,0	0	0,0	14	14,0	44	44,0	40	40,0	4,200	0,829
Kurum Çalışanlarının Öncelikler üzerinde Odaklandığından Emin Olmak İçin Yapılan İşleri İzlemek	1	1,0	1	1,0	15	15,0	49	49,0	34	34,0	4,140	0,779
Üzerinde Mutabakata Varılmış Değerleri Kurumsal Teamüller İçine Sokmak	2	2,0	6	6,0	19	19,0	57	57,0	16	16,0	3,790	0,856
Uzlaş Sağlamak İçin Pazarlık Yapmak	1	1,0	8	8,0	29	29,0	43	43,0	19	19,0	3,710	0,902
Kurum Çalışanlarını Lider Olmaları Yönünde Geliştirmek	0	0,0	6	6,0	26	26,0	43	43,0	25	25,0	3,870	0,861
Bireysel Performansı Gözden Geçirmek	0	0,0	2	2,0	15	15,0	40	40,0	43	43,0	4,240	0,780
Kurum Çalışanlarını Umursamak	2	2,0	2	2,0	13	13,0	34	34,0	49	49,0	4,260	0,906
İyilik Yaparak Arkadaşlık Kurmak	0	0,0	6	6,0	16	16,0	34	34,0	44	44,0	4,160	0,907
Öğrenmeyi Kurumdaki Her Birey İçin Öncelik Yapmak	1	1,0	3	3,0	7	7,0	42	42,0	47	47,0	4,310	0,813
Uygun Olduğunda Kuralları Uygulamak	3	3,0	1	1,0	8	8,0	33	33,0	55	55,0	4,360	0,905
İşimi Etik Kurallara Göre Yapmak	12	12,0	12	12,0	16	16,0	21	21,0	39	39,0	3,630	1,412
Gerektiğinde Kurum Çalışanlarına Gizli Bilgi Vermek	13	13,0	12	12,0	23	23,0	30	30,0	22	22,0	3,360	1,307
Kurum Çalışanlarının Öğrenme ve Büyüme İçin Cesaretlendirildiği Bir Çevre Yaratmak	3	3,0	4	4,0	15	15,0	52	52,0	26	26,0	3,940	0,919
Kurum Çalışanlarını İşlerini Doğru Yapmaları İçin Motive Etmek	0	0,0	1	1,0	10	10,0	58	58,0	31	31,0	4,190	0,647
İşimle İlgili Bütün Politikalara Uymak	1	1,0	4	4,0	23	23,0	42	42,0	30	30,0	3,960	0,887
Kurum Çalışanları İle Kişisel Bir Bağ Kurmak	1	1,0	6	6,0	25	25,0	32	32,0	36	36,0	3,960	0,974
Her Kurum Çalışanının Yaptığının Kurumun Tamamını Etkilediğini Vurgulamak	4	4,0	5	5,0	28	28,0	33	33,0	30	30,0	3,800	1,054
Gerektiğinde İtaat Talep Etmek	6	6,0	5	5,0	27	27,0	41	41,0	21	21,0	3,660	1,056
İşyerinde En İyi Uygulamanın Kullanımını Cesaretlendirmek	4	4,0	6	6,0	19	19,0	46	46,0	25	25,0	3,820	1,009
Amaçlarımıza Ulaşmak İçin Engeller Etrafında Manevra Yapmayı Denerim	8	8,0	14	14,0	29	29,0	29	29,0	20	20,0	3,390	1,188

ÖZGEÇMİŞ

15 Nisan 1978 tarihinde, Balıkesir ili Kepsut ilçesinde doğdum. İlk, Orta ve Liseyi aynı ilde tamamladıktan sonra, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik bölümünden mezun oldum. 2001 yılında hemşire ünvanı ile aktif olarak göreve başladım.

18 Ocak 2009 tarihi itibariyle Balıkesir Atatürk Devlet Hastanesinde Başhemşire Yardımcısı olarak görevlendirildim.

1 Kasım 2012 tarihinden bugüne, aynı kurumda Hasta Hizmetleri ve Sağlık Otelciliği Müdür Yardımcısı olarak göreve devam etmekteyim.

2011 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Eğitimine başladım.

Meryem Şeremet