

T.C.
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ
ASKERİ TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI VE EĞİTİM HASTANESİ
BAŞTABİPLİĞİ
ASKERİ SAĞLIK HİZMETLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI

**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÜST
DÜZEY LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN GELECEK İÇİN; SİSTEM,
EĞİTİM VE TECRÜBE AÇISINDAN ANALİZİ**

A.Çetin KIZILKAN
Tbp.Yzb.

Gülhane Askeri Tıp Akademisi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün
Askeri Sağlık Hizmetleri Programı için Öngördüğü
DOKTORA TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır

TEZ DANIŞMANI
Mehmet ÇETİN
Yrd.Doç.Tbp.Yb.

ANKARA
2011

GATA Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne:

"TSK Sağlık Hizmetlerinde Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin; Gelecek İçin, Sistem, Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi" konulu bu çalışma jürimiz tarafından Askeri Sağlık Hizmetleri Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ DANIŞMANI : Yrd.Doç.Tbp.Yb. Mehmet ÇETİN

ÜYE : Prof.Dr. Coşkun BAYRAK
(Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü)

ÜYE : Prof.Dr. Yusuf ÇELİK
(Hacettepe Üniversitesi İİBF. Sağlık İdaresi Bölümü)

ÜYE : Prof.Tbp.Kd.Alb. Mustafa ÖZER

ÜYE : Doç.Tbp.Yb. Cengiz Han AÇIKEL

ONAY:

Tbp.Yzb. Abdurrahman Çetin KIZILKAN'ın 08.07.2011 tarihinde savunduğu bu tez Akademi Kurulu'nca belirtilen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve kabul edilmiştir.


Ufuk DEMİRKILIÇ
Prof.Tbp.Tuğgeneral
Sağlık Bil.Enst.Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması, Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitü Kurulunun 07 Ocak 2010 tarih ve 198 sayılı kararı gereği Askeri Sağlık Hizmetleri Anabilim Dalı Başkanlığında yapılmıştır.

Çalışmada, TSK sağlık sisteminin tasarımı, geliştirilmesi, yönetilmesi, yükseltilmesi ve ülkemizde hızla değişen sağlık sistemine entegrasyonunu sağlayacak, “Sistemi geleceğe taşıyacak” lider ve lider adaylarının özelliklerinin belirlenmesi, sistemin lider ve liderlik oluşturma sürecinde neler yapması gerektiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmam süresince, her türlü yardım ve desteklerini sağlayan Anabilim Dalı Başkanım Prof.Tbp.Albay Mustafa Özer’e, tez danışmanım Yrd.Doç.Dr.Tbp.Yb. Mehmet Çetin’e, tez çalışmam boyunca benden yardımlarını esirgemeyen Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı Prof.Dr.Coşkun Bayrak’a, Dr. Müyesser Ceylan’a, Uzman Öğrt. Sendur Peker’e, Doç.Tbp.Yb. Cengiz Han Açıklı’e, Yrd.Doç.Tbp.Bnb. Yusuf Ziya Türk’e, H.Ü. İİBF. Sağlık İdaresi Bölümü öğretim üyeleri Prof.Dr.Yusuf Çelik ve Doç.Dr. Bayram Şahin’e, anket formlarının hazırlanması ve dağıtımda yardımını esirgemeyen Tbp.Bnb. Suat Okyay, Sivil Memur Tonguç Aygün, Bayram Tosun ve Misali Koşar’a, Askeri Sağlık Hizmetleri Anabilim Dalında eğitimlerine devam eden; Tbp.Yzb. Ümit Yavaş, Tbp.Yzb. Gültekin Öztürk, Tbp.Yzb. Uğur Tosun’a, mezunlarımızdan Tbp. Bnb. Metin Demir ve Tbp. Bnb. Nuri Yıldırım’a saygılarımı sunarım.

Doktora eğitimim ve tez dönemi sürecinde sıkıntılara sabırla katlanarak desteklerini esirgemeyen eşim Doç. Dr. Nuray Uslu Kızıllan’a teşekkür ederim.

A. Çetin KIZILKAN

08 Temmuz 2011

Ankara

ÖZET

Tbp.Yzb. A.Çetin KIZILKAN, TSK Sağlık Hizmetlerinde Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin; Sistem, Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi, Askeri Sağlık Hizmetleri AD.Bşk.'lığı Doktora Tezi, Ankara 2011;

Bu tez çalışması ile gelecekte askeri sağlık sisteminin tasarımı, geliştirilmesi, yönetilmesi ve yükseltilmesini sağlayacak olan TSK Sağlık Sistemi üst düzey lider adayları ile liderlerinde olması gereken özellikler ve lider adayları ile liderlerine verilmesi gereken eğitimin özellikleri sistem, eğitim ve tecrübe açısından ele alınmış, gelecekte TSK Sağlık Sistemi lider adayları ve liderlerinin sahip olması gereken özellikleri hakkında öngörü oluşturulmaya çalışılmış, lider personel temini, yetiştirilmesi ve seçiminde bir yol haritası oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışma nitel ve nicel araştırma tekniklerinden yararlanılarak iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada TSK Sağlık Sisteminde bulunan muvazzaf 33 üst düzey lider-yönetici ile yüzyüze görüşülerek 3 soru yöneltilmiş, görüşmeler sonucunda 559 soruluk taslak oluşturulmuş, daha sonra oluşturulan komisyon ile bu sorulardan 84 soruluk anket oluşturulmuştur.

Çalışmanın ikinci aşamasında, oluşturulan anket Türkiye genelinde askeri sağlık sisteminde üst ve orta düzey lider-yöneticilik yapan 245 katılımcıya uygulanmıştır.

Çalışmanın birinci aşamasında toplanan veriler “n vivo nitel veri analiz paket programı” ile, ikinci aşamasında toplanan veriler ise SPSS 11.0 Paket Programı ile kullanılarak bilgisayar ortamında analiz edilmiştir.

Araştırmada lider ve lider adayının sahip olması istenen önde gelen özellikler,”Yüksek iletişim, insan ilişkisi becerisi ve mesleki yeterliliğe sahip olmak, askeri sağlık sistemi içerisinden gelmek, idaresindeki topluluğun değerlerini bilmek, personelinin ödüllendirmek, maiyetine düşüncelerini açıkça ortaya koyabileceği huzurlu çalışma ortamı sağlayabilmek” olarak bulgulanmıştır.

TSK Sağlık Sisteminin ise liderlik ve liderlik oluşturma süreci kapsamında yapması istenilen faaliyetler ise "Liderin performansını değerlendirebilmesi, lidere inisiyatif alanları vermesi, lider-yönetici olarak görev yaptıracağı personeline yönetim eğitimleri aldırması, yöneticileri sivil ve askeri sağlık sistemi ve mevzuatı hakkında bilgilendirmesi" olarak bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: TSK Sağlık Sistemi, st düzey liderlik, st düzey yöneticilik, lider adayı, lider, eğitim, tecrübe.

Yazar Adı : Tbp.Yzb. A. etin KIZILKAN

Danışman : Yrd.Doç.Dr. Mehmet ÇETİN

ABSTRACT

Analysis of Properties of the Senior Leadership of Turkish Military Forces for the Future In Terms of System, Training and Experience.

In this study, the features of senior leaders and leading candidates of Turkish Military Forces Health System who will provide the design, development, management and upgrade of future military health system has been evaluated in terms of education and experience as well as the education of leaders and leading candidates. It has been tried to create a road map about selection and training of leading personnel and provide a foresight about the features of Turkish Military Forces Health System leaders and leading candidates in the future.

This study has been carried out in two phases using quantitative and qualitative research techniques. In the first stage, 33 senior leaders/managers of active duty at Turkish Military Forces Health System has been interviewed face to face with 3 questions. According to the results of the interviews a draft with 559 questions was created and a commission set up a final questionnaire with 84 questions from this draft.

In the second stage of the study, the final questionnaire has been applied to 245 participants of senior and mid-level leaders/managers of military health care system all around Turkey.

The data collected in the first stage of the study were analyzed with "n vivo qualitative data analysis software package", and the data collected at the second stage were analyzed by using the SPSS 11.0 package program.

In this study the leading features of the leader and leading candidate was found as to have high communication, human relations skills and professional competence, coming from within the military health system, to know the values of the community, to reward the staff, to provide a peaceful working environment to his retinue that spotlights his thoughts clearly.

The desired activities of Turkish Military Forces Health System under creating the leadership were found as "To evaluate the performance of the leader, to give initiative areas to the leader, to provide management training

to the personnel to serve as a leader/ manager, and to inform the managers about the civilian and military health care system and the legislation”.

Key words: Turkish Military Forces Health System, Executive, Leading Candidate, Leader, Education, Experience.

Author : A. Çetin KIZILKAN, MD

Counselor : Mehmet ÇETİN, MD, Ph.D.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONAY SAYFASI

TEŞEKKÜR

ÖZET

İNGİLİZCE ÖZET

İÇİNDEKİLER

II

SİMGELER VE KISALTMALAR

VII

ŞEKİLLER

VIII

TABLolar

IX

1. GİRİŞ

1

1.1. Tanımlar

3

1.2. Çalışmanın Önemi

5

1.3. Çalışmanın Amacı

5

1.4. Problem Cümlesi

5

2. GENEL BİLGİLER

6

2.1. TSK Sağlık Sistemi Teşkilat Yapısı

6

2.2. Liderlik Kavramı

7

2.2.1 Liderin Etki Kaynakları

11

2.2.2. Örgütlerde Liderlik

11

2.3. Liderlik ile İlgili Araştırmalar

12

2.3.1 Kişisel Özellikler Yaklaşımı

12

2.3.1.1 Stogdill Araştırmaları

13

2.3.2.	Davranışsal Yaklaşımlar	13
2.3.2.1	Ohaio State Araştırmaları	14
2.3.2.2.	Michigan Araştırmaları	15
2.3.3.	Durumsal Yaklaşımlar	15
2.3.3.1.	Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	15
2.3.3.2.	Yol Amaç Teorisi	16
2.3.3.3	P.Hershey ve K.Blanchard'ın Geliştirdikleri Durumsal Liderlik Modeli	16
2.4.	Liderlik Kuramları	17
2.4.1.	Otokratik Liderlik	17
2.4.2.	Demokratik Liderlik	17
2.4.3.	Serbest Bırakıcı Liderlik	17
2.4.4.	Dönüşümcü Liderlik	17
2.4.5.	Etkileşimci Liderlik	18
2.4.6.	Vizyoner Liderlik	18
2.4.7.	Etik Liderlik	19
2.4.8.	Stratejik Liderlik	19
2.4.9.	Postmodern Liderlik	20
2.5.	Liderlik, Motivasyon, Ekip Çalışması,Ödüllendirme	20
2.6.	Liderlik ve Örgüt İklimi	22
2.7.	Liderlik ve Örgüt Kültürü	23
2.8.	Liderlik, Etkili İletişim ve Empati	25
2.9.	Liderlik ve Çatışma Yönetimi	26
2.10.	Askeri Liderlik	27

2.10.1.	Askeri Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler	29
2.10.2.	Hekimlik ve Liderlik	32
2.10.3.	Askeri Sağlık Liderinin Eğitimi	33
2.10.4.	Askeri Tıpta Liderlik	34
2.10.4.1.	Askeri Tıp Liderliğinde Temel Noktalar	35
3.	GEREÇ VE YÖNTEM	37
3.1.	Araştırmanın Modeli	37
3.2.	Evren	37
3.3.	Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi, Uygulanması ve Verilerin Toplanması	39
3.4.	Verilerin Çözümlemesi, Yorumlanması ve Anketin Güvenilirliği	44
4.	BULGULAR	46
4.1.	TSK Sağlık Sistemi Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler	46
4.2.	Genel Tanımlayıcı İstatistikler	60
4.2.1.	Araştırma Grubunun Demografik ve Görev Özellikleri	60
4.2.2.	TSK Sağlık Sistemi Lider Adayının Sahip Olması Gereken Özellikler Alt Amacına Genel Katılım Durumu	61
4.2.3.	TSK Sağlık Sistemi Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler Alt Amacına Göre Genel Katılım Durumu	63
4.2.4.	TSK Sağlık Sistemi Liderlik ve Liderlik Oluşturma Süreci Kapsamında Neler Yapmalıdır Alt Amacına Katılım Durumu	66
4.2.5.	K.K.K'lığı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	69
4.2.6.	Dz.K.K'lığı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	70
4.2.7.	Hv.K.K'lığı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	71

4.2.8.	Jn.Gn.K'lığı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	72
4.2.9.	Sivil Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	73
4.2.10.	Farklı Kuvvetlerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırılması	73
4.2.11.	Subay (Yüzbaşı, Binbaşı, Yarbay, Albay) Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	77
4.2.12.	General Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	78
4.2.13.	Sivil Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	79
4.2.14.	Farklı Rütbe ve Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırılması	80
4.2.15.	Akademik Ünvanı Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	81
4.2.16.	Akademik Ünvanı Olmayan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	82
4.2.17.	Akademik Ünvanı Olan ve Olmayan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması	83
4.2.18.	GATA'da Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok Ve En Az Katıldıkları Maddeler	84
4.2.19.	GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi'nde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	85
4.2.20.	Asker Hastanelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	86
4.2.21.	Sağlık Komutanlığında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	87
4.2.22.	Sağlık Hizmetleri Bölge Komutanlıklarında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	88

4.2.23.	Farklı Birimlerde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması	89
4.2.24.	Tabip Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	92
4.2.25.	Tabip Yöneticiler Dışındaki Sağlık Sınıfı Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	93
4.2.26.	Diğer Sınıf Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	94
4.2.27.	Farklı Sınıflardaki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması	95
4.2.28.	Görev Süresi 10-15 Yıl Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	98
4.2.29.	Görev Süresi 16-30 Yıl Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	99
4.2.30.	Görev Süresi 31 Yıl ve Üzeri Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	100
4.2.31.	Yaşları 29-40 Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	101
4.2.32.	Yaşları 41-50 Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	102
4.2.33.	Yaşları 51 ve Üzeri Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	103
4.2.34.	Farklı Yaş Grubundaki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması	104
4.2.35.	Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	108
5.	TARTIŞMA	110
6.	SONUÇ	128
7.	ÖNERİLER	133
8.	KAYNAKLAR	137
9.	EKLER	150

SİMGELER VE KISALTMALAR

TSK	:	Türk Silahlı Kuvvetleri
GATA	:	Gülhane Askeri Tıp Akademisi
GATF	:	Gülhane Askeri Tıp Fakültesi
KKK	:	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
Dz.K.K.	:	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı
Hv.K.K	:	Hava Kuvvetleri Komutanlığı
Jn.Gn.K.	:	Jandarma Genel Komutanlığı
S.G.K	:	Sahil Güvenlik Komutanlığı
MSB	:	Milli Savunma Bakanlığı
Yrd. Doç.	:	Yardımcı Doçent
Doç.	:	Doçent
Prof.	:	Profesör
K.Bil.Yrd.	:	Komutan Bilimsel Yardımcılığı
AD	:	AnaBilim Dalı
BD	:	Bilim Dalı
Tbp.	:	Tabip
Ecz.	:	Eczacı

ŞEKİLLER

Şekil		Sayfa
2.1.	TSK Sağlık Sistemi Teşkilat Yapısı	6
2.2.	TSK Sağlık K.lığının Yapılanması	7
2.3.	Güven ve Etki Grafiği	9
2.4.	Akıl Hocalığı ve Kıdem İlişkisi	32
3.1.	TSK Sağlık Sistemi Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin Sistem Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi Anketinin Oluşum Süreci	43
4.1.	TSK Sağlık Sistemi Liderinin Sahip Olması Gereken Kişisel Özelliklere Ait Alt Temalar	47
4.2.	TSK Sağlık Sistemi Liderlerini Özellikleri	48
4.3.	Liderlik Eğitimine İlişkin Elde Edilen Temalar Tipine İlişkin Temalar	50
4.4.	TSK Sağlık Sisteminin Gereksinim Duyduğu Personele İlişkin Temalar	51
4.5.	Askeri Sağlık Sistemi Liderlerinin Eğitimine ilişkin Bazı Temalar	52
4.6.	Askeri Sağlık Liderlerinin Sahip Olması Gereken Yönetici Özellikleri	54
4.7.	Askeri Sağlık Liderinin Sahip Olması Gereken Yönetici Özellikleri (2)	56
4.8.	Askeri Sağlık Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler	57
4.9	Liderlik ve Liderlik Oluşturma Sürecinde Sağlık Sisteminden Beklentiler	59
7.1.	TSK Sağlık Sistemi Mimarisi	134
7.2.	TSK Sağlık Sistem Liderliği	134

TABLOLAR

Tablo		Sayfa
2.1.	Liderlik Tanımları	10
2.2.	Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli	14
3.1.	Anketin Uygulandığı Yönetici Personelin Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı	38
3.2.	Anket Uygulanan Sağlık Personeli Sayısı Uygulama Yüzdeleri	38
4.1.	Araştırma Grubunun Demografik ve Görev Özelliklerine İlişkin Dağılımları	61
4.2.	TSK Sağlık Sistemi Lider Adayının Sahip Olması Gereken Özellikler Alt Amacına İlişkin Genel Katılım Durumu	62
4.3.	TSK Sağlık Sistemi Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler Alt Amacına İlişkin Genel Katılım Durumu	64
4.4.	TSK Sağlık Sistemi Liderlik ve Liderlik Oluşturma Süreci Kapsamında Neler Yapmalıdır Alt Amacına İlişkin Katılım Durumu	67
4.5.	K.K.K.'lğı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	69
4.6.	Dz.K.K.'lğı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	70
4.7.	Hv.K.K.'lğı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	71
4.8.	Jn.Gn.K'lğı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	72

4.9.	Sivil Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	73
4.10.	Farklı Kuvvetlerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırılması	76
4.11.	Subay (Yüzbaşı, Binbaşı, Yarbay, Albay) Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	77
4.12.	General Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	78
4.13.	Sivil Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	79
4.14.	Farklı Rütbe ve Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırılması	81
4.15.	Akademik Ünvanı Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	82
4.16.	Akademik Ünvanı Olmayan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	83
4.17.	Akademik Ünvanı Olan ve Olmayan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması	84
4.18.	GATA Komutanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	85

4.19.	GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	86
4.20.	Asker Hastanelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	87
4.21.	Sağlık Komutanlığında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	88
4.22.	Sağlık Hizmetleri Bölge Komutanlıklarında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	89
4.23.	Farklı Birimlerde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması	91
4.24.	Tabip Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	92
4.25.	Tabip Yöneticiler Dışındaki Sağlık Sınıfı Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	93
4.26.	Diğer Sınıf Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	94
4.27.	Farklı Sınıflardaki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması	97
4.28.	Görev Süresi 10-15 Yıl Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	98

4.29.	Görev Süresi 16-30 Yıl Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	99
4.30.	Görev Süresi 31 Yıl ve Üzeri Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	100
4.31.	Yaşları 29-40 Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	101
4.32.	Yaşları 41-50 Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok Ve En Az Katıldıkları Maddeler	102
4.33.	Yaşları 51 ve Üstü Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok Ve En Az Katıldıkları Maddeler	103
4.34.	Farklı Yaş Grubundaki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması	107
4.35.	Tüm Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler	108

**Bir ordunun kudreti, subayların ve
komuta heyetinin kıymeti ile ölçülür**
Mustafa Kemal ATATÜRK

1. GİRİŞ

Globalleşen ekonomik süreç, organizasyon ve işletmelerin birbiriyle olan rekabetini hızlandırmıştır. Bir sistem veya organizasyonun geleceğini yönlendirebilmesi için nasıl daha mükemmel olabileceğinin, nasıl sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabileceğinin yollarını araması gerekmektedir. Ülkemizde özellikle kamu kuruluşlarının ve alt grupta da kamu sağlık teşkillerinin, rekabet etme ihtiyaçları ve iflas etme endişelerinin olmaması nedeniyle değişim ihtiyacına duyarsız kaldıkları inancı çok yaygındır.

1980'ler ve 1990'larda yaşanan ekonomik krizler, gelişmekte olan birçok ülkede dış borç ödeme ve mali kısıtlılıklar sebebi ile bu ülkeleri sağlık sektöründe özelleştirme ve desentralizasyon kavramları ile tanıştırmıştır. Gelişmiş ülkelerde ise sağlık sektöründeki kaynakların kontrolü sağlık hizmeti sunucularından sağlık sigortası sağlayan kurumlara doğru geçmiştir. Ülkemizde ise, sağlık sektöründe mevcut kaynakların bireylerin sağlık düzeyini yükseltmek için verimli bir biçimde kullanılması, ülkenin tüm bölgelerinde hizmet sunumunda eşitsizliklerin ortadan kaldırılması, hizmet sunumunda ve kullanımında süreklilik sağlanarak her yaştaki bireyin sağlık hizmeti ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak sunulması amacıyla sağlık sisteminin, finansman, yönetim, organizasyon ve insan gücü boyutlarıyla yeniden yapılandırılmasına yönelik faaliyetler son 20 yıl içinde önem kazanmış ve bu amaçlara ulaşmak için reform çalışmaları başlamıştır. Türkiye'de 1987 yılında 3359 sayılı Sağlık Hizmeti Temel Kanunu kabul edilerek sağlık sektöründe dünyadaki gelişmelere paralel reform hareketlerinin ilk adımları atılmıştır. Sağlık Bakanlığı tarafından 1990 yılında "2000 Yılında Herkese Sağlık-Türk Milli Sağlık Politikası" oluşturulmuştur. 1989-1991 yıllarında Sağlık Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından "Sağlık Sektörü Master Plan Etüdü" hazırlanmıştır (1, 2, 3).

1991 yılında 1. Sağlık Projesi başlamıştır ve 1993 yılında Sağlık Reformu İlk Yasa Taslakları oluşturulmuş, 1995 yılında Sağlık Reformu

Paketi Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve Uygulama Takvimi'nde yer almıştır, fakat 1995–2003 yılları arasında bu kanun tasarıları Türkiye Büyük Millet Meclisinde (TBMM) yasalaşamamıştır (4,5).

2003 yılından itibaren on beş yılda hazırlanan tasarıların yasalaşması ve uygulamaya konulması için “Acil Eylem Planı” adı altında politika oluşturulmuş; “Kamu Yönetimi Reformu” kapsamında; “Herkesin Sağlığı” başlığı altında sağlık alanında yürütülmesi öngörülen temel hedefler belirlenmiş ve bu kapsamda, “Sağlıkta Dönüşüm Programı Taslağı” kamuoyuna sunulmuştur. Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın temel noktaları olarak Aile Hekimliği Uygulaması (5258 sayılı kanun), kamu sağlık birimlerinin tek çatı altında toplanması ve yerinden yönetimlerinin güçlendirilmesi (Kanun bu haliyle TBMM genel kurulunun gündemine alınmıştır) ve Genel Sağlık Sigortası (5510 Sayılı kanun) olarak belirlenmiştir (6).

Sağlık sektöründe yapılacak reformlar için kanıta dayalı sağlık politikalarının oluşturulması ve önceliklerin belirlenmesine yönelik Dünya Bankası finansmanlı iki büyük araştırma olan “Ulusal Hastalık Yüğü ve Maliyet Etkililik Projesi” (Sağlık Bakanlığı-Başkent Üniversitesi) ve “Ulusal Sağlık Hesapları” (Sağlık Bakanlığı-Hacettepe Üniversitesi/Harvard Üniversitesi) çalışmaları gerçekleştirilmiştir (7).

2000'li yıllarda başlayan bu reform ve değişim uygulamalarından Türk Sağlık Sisteminin bir parçası olan Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) Sağlık Sistemi de etkilenmiş ve sivil sağlık sektöründe yaşanan ve yüksek ivme ile devam eden reform ve değişime uyum sağlamak amacıyla mevcut yapılanmasını değiştirmeye başlamıştır. Her şeye rağmen tüm dünya Silahlı Kuvvetlerinde olduğu gibi TSK Sağlık Sistemi de hizmet verdiği personelin özelliğı, hizmetin sunulduğu ortam, karşılaşılan tehditler ve bağılı olduğu kanun ve yönetmelikler itibariyle diğer sivil sağlık sistem ve kurumlarından ayrılmak durumundadır.

TSK Sağlık hizmetlerinin hedef ve felsefesini içeren TSK Sağlık Konseptine göre:

Sağlık hizmet desteğinin komutanlık ve kritik kadro görev yerlerinde görev alacaklar, muvazzaf personel olmalı ve bu personel TSK'ne ait okullarda yetiştirilmeli, ulusal ve uluslararası sistemlere entegre olmalı, Sağlık Bakanlığı, Üniversiteler ve diğer Bakanlıklarla işbirliği ve ahenkli çalışmaya azami ölçüde imkân vermeli, standartlar benimsenmeli ve uygulanmalı, ulusal sağlık sisteminde yapılan yeni düzenlemeler dikkatle izlenerek değerlendirilmeli ve gerekli alanlarda entegrasyon gerçekleştirilmelidir (8).

Konsepte yer alan bu hedeflerin TSK Sağlık Sistemi tarafından gerçekleştirilmesi için stratejik planlamaların yapılması ve sisteme uygun bir liderlik sergilenmesi gerekmektedir. Liderini kendi içinden yetiştiren TSK'de kendi askeri lider yetiştirme modeli gibi askeri sağlık sistemi için de yukarıda değinilen değişimler için liderlik-yöneticilik ve liderlik uygulamalarını devreye sokması gerektiği düşünülmüştür.

Örgütlerde lider niteliğine sahip kişilere çok sık rastlanılmamakta, Silahlı Kuvvetler gibi insangücü planlaması, temini, yetiştirme ve atama prosedürlerine çok sıkı bağlı kalındığında bürokrasi hızla yaygınlaşmakta, örgütü geleceğe taşıyacak lider personelin istihdamında zafiyetler yaşanabilmektedir.

1.1. Tanımlar

TSK Sağlık Hizmetleri:

TSK Sağlık Hizmetleri; savaşta veya barışta personeli ve bakmakla yükümlü oldukları kişiler için sunulan sağlık hizmetidir.

Lider

Dereli'ye göre lider mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba etkili bir biçimde yön verebilen kişidir(9). Eren'e göre ise başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya yönelten, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettiği emir ve talimatı yönünde davrandıkları kişidir (10).

Liderlik

Liderlik; belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (11).

Kişinin vizyonunu daha geniş bir görüşe yükseltmesi, performansını daha yüksek bir standarda çıkarması, kişiliğini normal kısıtların ötesine büyütmesidir (12).

Liderlik Özellikleri

Liderler; değişimcidir, yeniliklere açıktır, vizyon ve misyon oluşturan kişilerdir, geleceği öngörebilirler, organizasyondaki enformasyon ve bilgileri anlama yorumlama yeteneğine sahiptir. Sürekli yeni enformasyon ve bilgi edinmeye çalışır. Mücadelecidir, çalışkanlık ve atılım gücüne sahiptir. Organizasyonu başarıya doğru sürükleyen kişidir. Örgüt içinde gelişmeyi teşvik ve motive edici bir hava yaratır. İletişim yeteneği çok gelişmiştir, entelektüel ve sorgulayıcıdır. Çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlıdır. Söz ve davranışları uyum içindedir. Güçlü ve zayıf yönlerini bilen, hatalarından ders çıkaran kişidir. Sektörü ile ilgili gelişme ve trendi, ihtiyaç sahiplerinin ihtiyaçlarındaki değişim ve gelişmeleri analiz edebilme yeteneğine sahiptir. Değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilme esnekliğine ve takım ruhu felsefesine sahiptir. Paylaşımıcıdır ve başarının sadece kendisinin değil takımın eseri olduğuna inanırlar (13).

Liderler, vizyona dikkat eder, vizyonunu anlatır, güven oluşturur, kendine ve başkalarına saygı gösterir, insan ilişkileri becerisi yüksektir ve risk alır (14).

TSK Sağlık Sisteminde Üst Düzey Liderlik

TSK Sağlık Komutanı, Gülhane Askeri Tıp Fakültesi (GATF) Dekanı, Gülhane Askeri Tıp Akademisi (GATA) Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanı, TSK Sağlık Hizmetleri Komutanı, GATA ve Haydarpaşa GATA Eğitim Hastanesindeki General ve Amiral öğretim görevlileri, Yüksek Bilim Konseyi üyeleri, GATA Merkez Başkanları, Anabilim Dalı ve Bilim Dalı Direktörleri, Baş Asistanları ve Baş Hemşireleri, Sağlık Bölge Komutanları, Askeri Hastane Baştabipleri, Yarbay ve Albay rütbesindeki İdare Amirleri ve Baş Hemşireleri ve diğer eşdeğer pozisyonda veya bu ünvanlarla istihdam edilen kişiler bu tezde üst düzey lider olarak ele alınmıştır.

Yönetici

Yönetici; bulunduğu pozisyon dolayısıyla çeşitli yetkilerle donatılmış kişidir (13).

1.2. Çalışmanın Önemi

Hem ülkemiz hem de TSK sağlık sistemi ve sağlık hizmetleri hızlı bir değişim ve gelişim içerisinde. Bu bağlamda anılan değişim ve gelişmeler çerçevesinde, askeri sağlık sistemini yükseltecek ve geleceğe taşıyabilecek, askeri sağlık liderlerinin ve lider adaylarının; sahip olması gereken özelliklerin, bu özellikleri kazandıracak eğitimlerin, seçim kriterlerinin ve diğer kişisel görüşlerin belirlenmesi TSK Sağlık Sistemi için büyük önem arz etmektedir.

1.3. Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışması ile gelecekte askeri sağlık sisteminin tasarımı, geliştirilmesi, yönetilmesi ve yükseltilmesini sağlayacak olan TSK Sağlık Sistemi üst düzey lider adayları ile liderlerinde olması gereken özellikler ve lider adayları ile liderlerine verilmesi gereken eğitimin özellikleri sistem, eğitim ve tecrübe açısından ele alınmış, gelecekte TSK Sağlık Sistemi lider adayları ve liderlerinin sahip olması gereken özellikleri hakkında öngörü oluşturulmaya çalışılmış; lider personel temini, yetiştirilmesi ve seçiminde bir yol haritası oluşturulmaya çalışılmıştır.

1.4. Problem Cümlesi

TSK Sağlık Sisteminde halen üst düzey lider olarak görev yapan personelin görüşleri doğrultusunda, geleceğin TSK Sağlık Sistemi üst düzey lider ve lider adaylarının nasıl seçilip yetiştirilmesi gerektiği bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

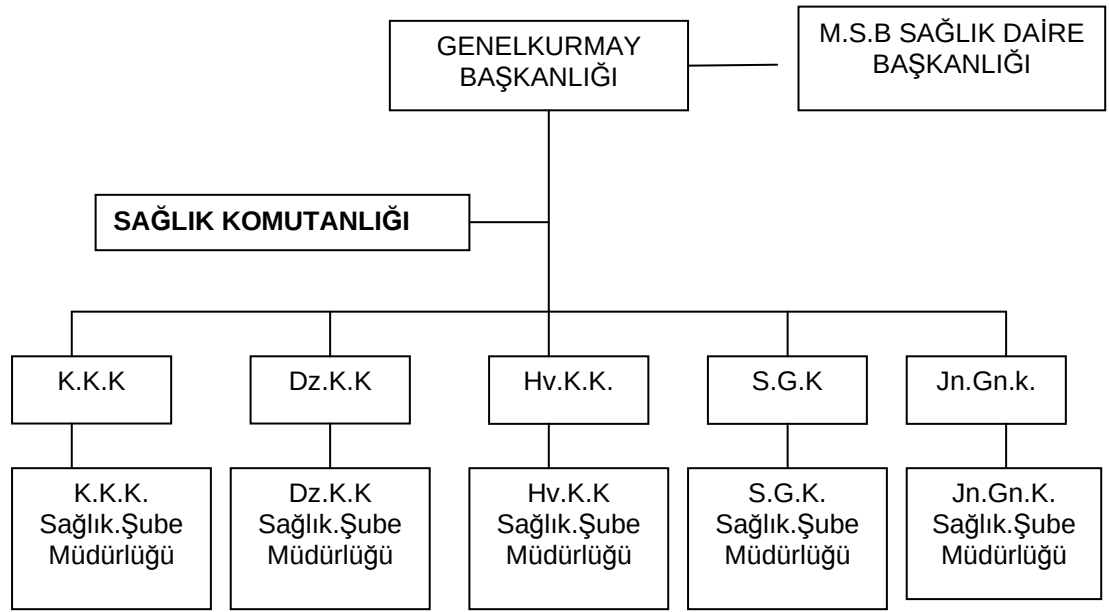
2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde TSK Sağlık Sistemi, lider ve liderlik teorileri, hekimlik ve liderlik, askeri liderlik, askeri tıpta liderlik kavramlarından kısaca bahsedilecektir.

2.1.TSK Sağlık Sistemi Teşkilat Yapısı

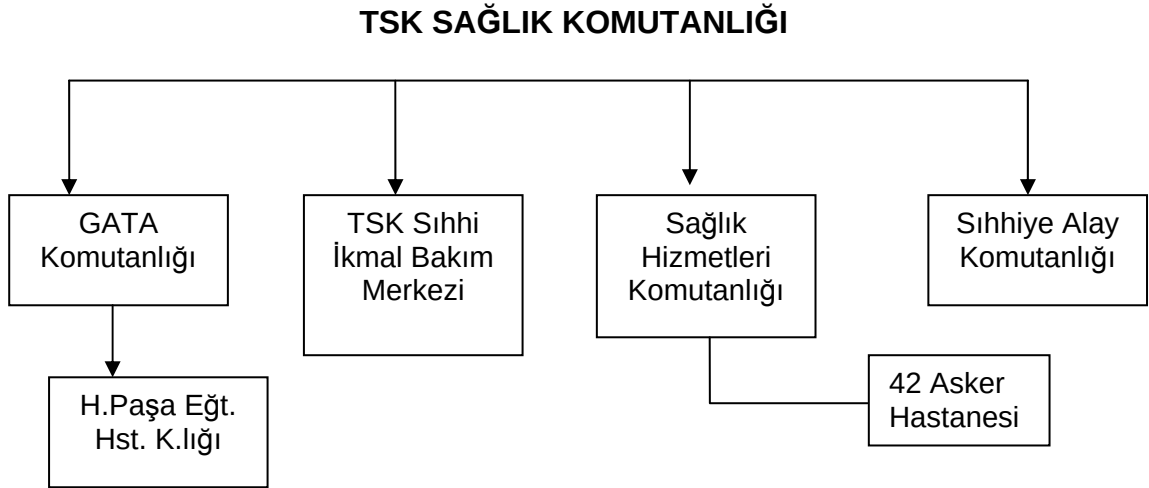
TSK Sağlık Sistemi, TSK Sağlık Komutanlığı ve Kuvvet Komutanlıkları bağlısı sağlık birimlerince oluşturulur.

Şekil 2.1 de TSK Sağlık Sistemi Teşkilat Yapısı şematize edilmiştir



Şekil 2.1: TSK Sağlık Sistemi Teşkilat Yapısı

Şekil 2.2' de TSK Sağlık Komutanlığı teşkilat yapısı şematize edilmiştir



Şekil 2.2.TSK Sağlık Komutanlığının Yapılanması

TSK Sağlık Sistemi Tanı ve Tedavi Birimleri

Barışta; 1nci basamak muayene yerleri, 1nci basamak Aile Sağlığı Merkezleri, Asker Hastanelerine Bağlı Poliklinikler, 42 asker hastanesi, özel dal hastaneleri, ilmi-tıbbi merkezlerdir.

Savaşta; Bölük ilk yardım yeri, tabur sıhhiye yardım istasyonu, ayırma istasyonu, mobil ilk yardım istasyonu, seyyar cerrahi hastaneleri, sıhhiye birlikleri tarafından sunulmaktadır.

2.2. Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik ile ilgili açıklamalar ve değerlendirmeler antik çağlardan beri yapıla gelmiştir, ilk kayıtlara 5000 yıl önceki Mısır hiyerogliflerinde lider (seshemu), liderlik (seshement) ve takipçileri (shemsu) olarak rastlanmıştır(15). Alanyazıma ise ilk defa 14. yüzyılda girmiş ve son iki asırdır da sıklıkla kullanılmaktadır. Lider (leader) kavramı Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak kullanılmıştır. Liderlik (leadeship) kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır (13).

Safty liderliği, çevrelerini pozitif yönde etkileyebilen, yeni ilerleme yollarının planlarını çizebilen ve böylece insan gelişimine değer katabilen kişilerin tüm alanlarda vizyonla sürdürdüğü faaliyetler olarak tanımlar (16). Koçel ve Acuner’e göre ise liderlik; bir grubun varlığında anlamlıdır; ortak amaçların varlığında anlamlıdır; etkilemedir ve bir süreçtir. (17,18)

Koçel liderliğin, sadece resmi organizasyonlara has bir süreç olmadığını ancak belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile oluşacak bir süreç olduğunu ifade etmiştir ve liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılmasının zorunlu olmadığını, hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabileceğini söylemiştir. Heifetz ve Ke'ye göre liderlik; liderin, kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme; farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme, izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir Hinchman'ın Kouzes ve Posner dan aktardığı ve 6 kıtada 20 yıl sürdürülen araştırma sonucunda tespit edilen en önemli 4 liderlik özelliği, onur, ileri görüşlülük, ilham kaynağı olmak ve liyakatli olmaktır (17,19, 20,21).

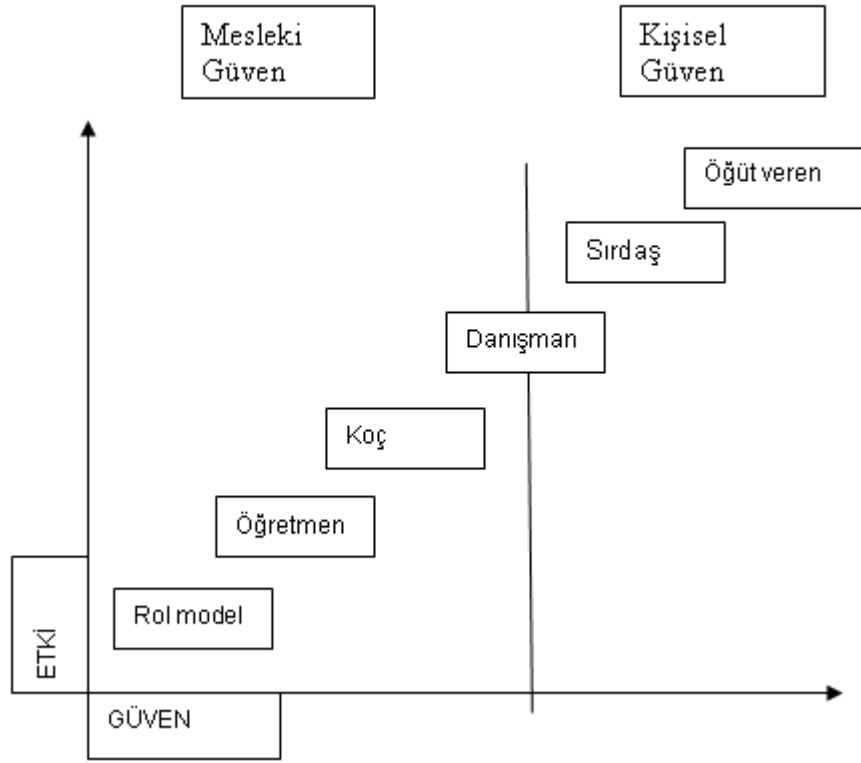
Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü tarafından yapılan planlama raporuna göre liderin temel sorumluluğu, sistemi tasarlamak olarak belirtilmiştir ve liderlik sürecinin en önemli işlevlerinden birisi, görevle ilgili teşkilatın kurulması, yani organizasyonun anatomisini düzenlemek olduğu söylenirken ikinci önemli işlevinin ise durağan teşkilat yapılarına can verecek olan uygun vasıflara sahip personelin doğru yerde görevlendirilmesi veya atanması, organizasyonun fizyolojik olarak harekete geçirilebilmesi olduğu ifade edilmiştir (22).

Callahan liderlik matematiği makalesinde liderin özelliklerini şöyle ifade etmiştir; analitik olmak, yaratıcı olmak, takipçilere rol model olmak ve onları asla unutmamak, etkili karar verebilmek, yaşam boyu öğrenmeye hevesli olmak (23). Madlok yöneticilerin liderlik stilleri üzerine yaptığı çalışmada liderin iletişim becerisi ile işgören memnuniyeti ve üretim kapasitesi arasında doğru orantı tespit etmiştir (24)

Ersayan'a göre liderlik için etkili insan ilişkileri ve iletişim becerisi önemli faktörlerdir (25). Melanson Mentoring Spectrum isimli makalesinde rol modelden-öğüt alma safhasına kadar güven ve etkiyi grafikletirmekte ve liderin takipçileri üzerindeki mesleki saygıdan kişisel güvene uzanan etki

sürecini, yönetici (mesleki saygı) ve lider (kişisel güven) farklılaşması olarak anlatmaktadır (26).

Melanson'un "Güven ve etki grafiği" Şekil 2.3'de verilmiştir.



Şekil 2.3. Güven ve etki grafiği

Tablo 2.1 de Koçel kronolojik olarak liderlik tanımlarını sıralamıştır (17)

Tablo 2.1. Liderlik tanımları (17)

Bennis ve Nanus, 1985	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetimidir
Bogardus, 1934	Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
Cooley, 1902	Sosyal hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmektir.
Dubrin, 1978	Amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
Eren, 2001	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.
G. R. Sullivan-M. V. Harper,1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
Katz ve Kahn,1978	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Kilbourne, 1935	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Knicker bocker, 1948	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkisidir.
Koçel,1999	Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. .
Koontz ve O'Donnel, 1955	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
Mumford, 1906	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
Rauch ve Behling, 1984	Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir.
Pagonis, 1992	Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.

2.2.1.Liderin Etki Kaynakları: Liderin beş farklı etki ya da güç kaynağı vardır (27) :

Yasal güç: Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür.

Ödül gücü: Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler iş görenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine liderler karar verirler.

Zorlayıcı güç: Bu güç, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır.

Uzmanlık gücü: Bu güç, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir.

Karizmatik güç: Liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliği ve saygısını yansıtmaktadır.

2.2.2. Örgütlerde Liderlik

Covey etkili liderlerin, insanları ve kuruluşları değiştirebileceğini, kafaları ve yürekleri yeniden biçimlendirebileceğini, takipçilerinin vizyonlarını genişletip, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltebileceklerinden bahseder. Liderlerin örgütsel amaçları berraklaştırıp, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getireceğini ifade eder ve örgütlerde; kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratacağını ileri sürmektedir (28).

Sharma uygun liderlik ve liderin devlet gibi büyük bir organizasyondan, aile gibi küçük organizasyonlara kadar kurtarıcı, uygunsuz lider ve liderliğin ise tam tersi rolü olduğunu ifade eder. Lidersiz organizasyonların büyüme hızının düşük olabileceğini ifade ederken, başarılı liderin zayıf işletmeleri yeniden güçlendirebilecek potansiyele sahip olduğunu fakat zayıf lider ve liderliğin ise güçlü organizasyonları felakete sürükleyebileceğinden bahsetmektedir (29).

Liderin örgüte etkisi olduğu kadar, örgütün kendi dinamiklerinin de lider üzerinde etkisi olduğunu ifade eden Korte ve Chemark'a göre örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgüt kültürünün, bir örgüt üyesi olan liderin de tutum ve davranışlarına etkisi vardır (30). Yine House ve diğerlerine göre de, liderlik-örgüt ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür. Liderlik ile örgüt arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır (31). Farklı örgütsel yapılanmalar için farklı liderlik tarzlarının gerekeceğini ifade eden Backhouse, bürokratik yapılanma olan organizasyonlardaki liderlik stilinin organize etme, kontrol etme, izleme, koordine etme ve etkinliği koruma olacağını ifade etmiştir (32)

Covey değişimi yönetebilecek liderlerin, klasik liderlik yaklaşımları dışında farklı bir takım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla öne çıkararak güçlü liderlik sergilemek durumunda olduklarını belirtmektedir. Çünkü bilinmeyen yönde ilerleyen insanlar, kendilerine umut ve cesaret aşılayan lidere ihtiyaç duyduklarını ifade ederler. Etkili liderler, insanları ve kuruluşları değiştirir, kafaları ve yürekleri yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirirler; bunlarda; kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar demiştir (28).

2.3. Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Liderlikle ilgili araştırmalar farklı kaynaklarda farklı şekillerde anlatılmaktadır. Bu araştırmada kişisel özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımları ve bazı modern liderlik teorileri kısaca ele alınacaktır.

2.3.1. Kişisel Özellikler Yaklaşımı

Özellikler teorisi, başarılı liderliği, liderin sahip olduğu kişisel karakteristikleri açısından inceler. Liderler üzerine yapılan bilimsel çalışmalar liderin kendisine odaklanmıştır. Bu yaklaşım liderleri “Büyük Adam” olarak niteler. Özellik teorisi, liderliği akıl ve hakimiyet gibi kişilerin özelliklerine

dayanan bir anlayış ile lider performansını anlamada model olarak uzun zaman kullanılmıştır (33).

2.3.1.1.Stogdill Araştırmaları

Liderliğin; kişisel özelliklerin sonucu olduğunu ortaya koyan yaklaşımları toplu olarak değerlendiren Stogdill konuyla ilgili araştırma sonuçlarını 6 maddede özetlemiştir: Buna göre liderliği ayıran temel kişisel özellikleri; yetenek, başarı, katılım, statü, sorumluluk ve durum olarak ifade etmiştir. Bu araştırma ile liderlerin, lider olmaları sürecinde içinde yer aldıkları ortam şartlarının da etkili olduğu ilk olarak ortaya koyulmuştur. Böylece yüzyıllarca söylenegelen farklı, değişik kişilik özelliklerine sahip, adeta özel donanımları olan liderlerin şartlar ne olursa olsun lider olabilecekleri yönündeki anlayış, yavaş yavaş değişmeye başlamıştır (34).

Mumford, Stogdill'in benzer biçimdeki ikinci araştırmasındaki liderlerin kişisel özelliklerinin belirlenmesine yönelik çalışmaları yeniden incelenmiş ve bunun sonucunda lideri karakterize eden en belirleyici özellikleri 10 madde halinde sıralamıştır (34):

- Sorumluluk ve görevleri tamamlama isteği.
- Hedeflere ulaşma gayreti.
- Risk alma ve problem çözmede özgürlük.
- İnisiyatif kullanabilmek.
- Kendine güvenmek.
- Kararların sonuçlarına katlanabilmek.
- Stresle başa çıkabilmek.
- Tolerans ve hoşgörü sahibi olmak.
- İnsanları etkileyebilmek.
- Hedefe uygun sosyal etkileşimleri sağlamak.

2.3.2.Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlar, liderleri diğerlerinden ayıran temel davranış farklılıklarına odaklanmıştır. Burada bir anlamda tersinden yani somut davranış ve uygulamalardan giderek lider tanımaya çalışılmıştır. Liderlerin ortak davranışlarını tanımlamak suretiyle onların kişisel farklılıklarını belirlenmeye çalışılmıştır.

2.3.2.1 Ohaio State Araştırmaları

Bu araştırmalar Ohaio Üniversitesinde Carroll Shartle yönetiminde 1945 yılında başlamış ve 1950'lerin başlarına kadar devam etmiştir. Araştırmaların amacı, liderlik biçiminin grup üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmaktır. Bu çalışmalarda iki temel ve bağımsız faktör tespit edilmiştir: Yapıyı harekete geçirme ve kişiyi dikkate alma anlayışı. Yapıyı harekete geçirme, liderin örgütsel amaçları belirleme ve kendi amaçlarıyla astların rollerini, bu amaçların elde edilmesi yönünde örgütlenme derecesidir. Başka bir ifade ile işin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür (34, 35).

Şimşek kişiyi dikkate alma anlayışını lider ile takipçiler arasında karşılıklı güven saygı ile liderin astların duygu ve düşüncelerini anlama derecesi olarak yorumlar (36).

Tablo 2.2'de Ohio Üniversitesinin geliştirmiş olduğu liderlik modeli gösterilmektedir (37).

Liderlik tarzları olan kişiyi dikkate alma ve yapıyı dikkate alma faktörleri yüksek ve düşük olmak üzere derecelendirilmiştir.

Tablo 2.2. Ohaio Üniversitesi Liderlik Modeli

Yüksek			
Kişiyi Dikkate Alma		Kişiyi Dikkate Alma Yüksek	Kişiyi Dikkate Alma Yüksek
		Yapıyı Dikkate Alma Düşük	Yapıyı Dikkate Alma Yüksek
		Kişiyi Dikkate Alma Düşük	Kişiyi Dikkate Alma Düşük
		Yapıyı Dikkate Alma Düşük	Yapıyı Dikkate Alma Yüksek
		Düşük	Yüksek
		Yapıyı Dikkate Alma	

Bu çalışmaların sonuçları şunlardır: (34):

Liderin astlarına karşı sergilediği anlayış arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

Liderin astlarına karşı yapıyı harekete geçirme davranışı arttıkça astların performansı öncelikle artmakta daha sonra azalmaktadır.

2.3.2.2.Michigan Araştırmaları

Ohaio State araştırmaları ile hemen hemen aynı tarihlerde Michigan Üniversitesi çalışmaları başlamıştır. 1947'de Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetiminde yapılan bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (36).

Robbins ve Luthans Michigan çalışmalarında liderlik davranışlarını iki boyutta açıklamışlardır; bunlar çalışan odaklı ve üretim odaklı davranışlardır. Çalışan odaklı liderler kişilerarası ilişkileri vurgulayan, izleyicilerinin ihtiyaçları ile ilgilenen ve grup üyeleri arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır. Üretim odaklı liderler ise işin teknik ve görev yönlerini vurgulayan, gruplarının görevlerini yerine getirip getirmemeleri ile ilgilenen liderler olarak belirlenmiştir (38, 39).

2.3.3. Durumsal Yaklaşımlar

Durumsallık kuramı, değişik koşulların, değişik liderlik tarzını gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur. Liderlik olayını şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve bekleyişleri, liderliğin olduğu örgütün özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleridir (17).

2.3.3.1.Fiedlerin Durumsallık Yaklaşımı

Yakın zamanda ortaya konmuş durumsal teorilerin en kapsamlısı Fred E. Fiedler'in öncülüğünde yapılan araştırmaya dayanmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde Fiedler'e göre her durumda geçerli olabilecek tek tip en ideal liderlik tarzı yoktur (40).

Fiedler, etkili liderlik için üç değişkenin önemli olduğunu ileri sürmektedir Bunlar; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin konum gücüdür (39,41).

1.Lider- üye ilişkileri: Durumun uygunluğunu belirleyen en önemli değişkendir.

2. Görev yapısı: Durumun uygunluğunu belirleyen ikinci değişkendir, verilen bir görevin çalışanlar tarafından ne ölçüde yapılabileceğini ifade etmektedir.

3. Liderin konum gücü: Resmi yetki ile elde edilen üçüncü önemli değişkendir. Konumun kendisinin yöneticiye ne ölçüde grubu idare etme ve yönlendirme olanağı verdiği anlamına gelir.

Fiedler'in teorisi en iyi liderlik tarzının varlığından bahseden ve "lider olunmaz lider doğulur" diyen miti ortadan kaldırmaya yardım etmiştir. Aynı zamanda, bu teoriye göre her yönetici eğer kişinin liderlik eğer kişinin liderlik tarzına uygun bir durumda bulursa bir organizasyonda başarılı bir lider olabilir (42).

2.3.3.2.Yol-Amaç Teorisi

Yol-amaç kuramı Toronto Üniversitesi'nde Robert House tarafından geliştirilmiştir. Yol-amaç kuramı, liderlerin astların iş amaçlarına olan algısını ve bu amaçlara ulaşırken izledikleri yolları nasıl etkilediğiyle ilgilenmekte ve ismini de buradan almaktadır (43).

Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır :

Kişinin belirli davranışlarını belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş).

Bu sonuçlara kişinin verdiği değer.

2.3.3.3. P. Hershey ve K. Blanchard'ın Geliştirdikleri Durumsal Liderlik Modeli

P. Hershey ve K. Blanchard'ın geliştirdikleri Durumsal Liderlik Modeli, yine kaynağını astların beklentilerine dayandırmıştır. Bu model diğerlerinden farklı ve orijinal olarak lideri takip edenlerin, liderin vereceği iş ve görevlere ne kadar hazır olduklarını, ne kadar motive olduklarını ve daha da önemlisi bu iş için ne kadar istekli olduklarını önemser. Sonuçta liderin liderlik

davranışı ile takipçilerinin istek düzeyleri arasındaki yakınlık, hem liderin hem de takipçilerinin başarılı olmalarını sağlayacaktır (44).

2.4. Liderlik Kuramları

2.4.1.Otokratik Liderlik

İzgören otokratik lideri, karar almada tek yetkili ve gücünü paylaşmayan olarak tanımlar. Bu davranış tarzında lider, takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır (45).

Mumford otokratik liderliği toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahip, liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyen takipçilerin yönetimine uygun bir liderlik stili olarak değerlendirmiştir (34).

2.4.2.Demokratik Liderlik

Merkezi otoritenin söz konusu olmadığı, lider ve takipçilerin sosyal bir grup olarak hareket etmekte oldukları bir liderlik biçimidir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söyleyerek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir. Bu liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Çalışanı her zaman destekler ve kararların alınmasında katılımı her zaman arzular, astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olmaları sebebiyle güçlerini hem yetkilerinden, hem de takipçilerinden alırlar (34).

2.4.3.Serbest Bırakıcı Liderlik

Bass'a göre hareketsiz, kararsız, sorumluluk almaktan kaçan liderlerdir (46). Geyer'e göre ise hareketsiz, uyaranlara cevapsız, mümkün olduğunca bir şeyler yapmamaya çalışan ve ihtiyaç halinde ortalarda gözükmeyen ve liderlik modelleri içinde en az harekete sahip olan tiptir (47).

2.4.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümsel liderlik toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri

yönlendirir. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir (48).

Bass dönüşümsel liderliği tamamlayıcı üç konudan söz etmektedir. Bunlar karizma, bireyselleştirilmiş düşünce ve entellektüel uyarıdır. Bunun üç mekanizmanın birleşimi ile başarılabacağına inanılır. İlk olarak dönüşümcü liderler astların önemsenmesine ve değerlerinin yükseltilmesine önem verirler. İkincisi, dönüşümcü liderler astların kendi çıkarlarını geliştirmelerine ve enerjilerini örgüt ya da grup adına kullanmaları yönünde motive ederler. Son olarak da dönüşümsel liderlerin astların ihtiyaçlarının geliştirilmesi ya da değiştirilmesi üzerinde bazı etkileri olduğuna inanılır (49, 50).

2.4.5.Etkileşimci Liderlik

Eraslan ve Burns, etkileşimci liderlik kavramını, “lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş ilişkisi” olarak tanımlamıştır. Bu kuramda liderin sorumlu olduğu ve yerine getirmesi gereken birtakım görevler vardır. Lider, astlarına bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri karşılığında tatmin edici ücretler teklif eder. Karşılıklı olarak yerine getirilen alışverişin konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilmektedir (48, 50).

Yerine getirilen alışveriş sırasında her iki taraf (lider ve takipçiler) da birbirlerine bağımlıdırlar. Fakat karşılıklı olarak söz verilen görevler yerine getirilip ödüller alındıktan sonra bu bağımlılık ortadan kalkar. Yani iş bitip her iki taraf da amaçlarını elde ettikten sonra herkes kendi yoluna gidecektir. Burada bir liderlik sürecinden söz edilebilir ancak bu süreç lideri ve takipçileri karşılıklı olarak daha üst seviyelere taşıyan cinsten bir liderlik süreci değildir (44).

John bu tür liderlik stilinin liderler ve alt kadro arasındaki günlük karşılıklı değişimleri kapsadığını ve liderler ile alt kadrosu arasında kararlaştırılan rutin performansı başarmak için gerekli olduğunu bildirmiştir (51).

2.4.6.Vizyoner Liderlik

Vizyon geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. Erçetin vizyoner lideri toplumlarının, örgütlerinin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişiler olarak açıklar (52).

Özden vizyoner liderlerin özelliklerinden yeni ufuklar çizebilen, uzağı görebilen, örgütündeki personelin potansiyelini iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyi şeyler yapabileceklerine ikna eden liderler olarak bahseder (53).

Çelik ise vizyoner liderliği, ufuk liderliği olarak tanımlar (27).

2.4.7.Etik Liderlik

Brown etik liderliği liderlerin iyi karaktere sahip olma durumu olarak tanımlar. Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla uygun kuralları örnek oluşturarak; iki yönlü iletişim, destek ve karar alma ile izleyenlere göstermektir. Brown'a göre, idareciler arasında milli ve küresel ekonomileri çöküşten kurtulmaya çalışırken, kutsallar, değerler, etik, önderlik ve doğruluk, çok önem verdikleri konular olmuştur (54).

Arslantaş çağımızda modern insanların sosyal hayatın tamamında görmek istediği etik değerleri anlatırken, Enron, WorldCom, Parmalat ve benzeri skandalların, karizmatik ve dönüşümcü liderlik kapsamında incelenen liderin etik davranışının önem kazanmasına neden olduğunu ifade etmiştir (55).

2.4.8.Stratejik Liderlik

Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır. Hitt, Ireland ve Hoskisson' a göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için, geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir. Çok fonksiyonlu bir özelliğe sahip olan stratejik liderliği, Savaş değişimi göz önünde tutarak fonksiyonel bir alandan daha çok işletmenin bütününe ve çalışanları yönetmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır (56).

Beşler stratejik liderlik için değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletme içindeki çalışanlar arasında, işletme dışındaki çıkar gruplarıyla kurulduğu kadar iyi ilişkiler kurmaktır demektedir. Yine Beşler, Sullivan ve Harper den aldığı alıntıda stratejik liderlik için "Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir" demektedir. Yazarlara

göre stratejik liderliğin; yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak üzere üç boyutu vardır. Etkin stratejik liderlik ancak üç beceri kümesiyle birlikte davranabilmekle sağlanabilecektir (57).

2.4.9.Postmodern Liderlik

Aytaç modern liderliği açıklarken, liderlerin rasyonel davrandığı durum demiştir. Günümüz yapısı olarak adlandırdığı postmodern dünyada, liderlerin rasyonelliği sorgulanarak, her zaman rasyonel davranışlar sergilenemeyeceğini ifade etmiş ve postmodern lider için diğer liderlik yaklaşımlarının sentezi demiştir. Postmodern liderin vizyoner, risk ve kriz yöneticisi, karizmatik ve çatışma yöneticisi liderlik özelliklerinin bütüncül bir yapıda üzerinde taşıması gerektiğini ifade etmiştir (58).

2.5.Liderlik, Motivasyon, Ekip Çalışması, Ödüllendirme

Motivasyon; belirli bir eylemi yerine getirmek için bireyin içsel ve dışsal etkenlerden aldığı güçle, davranışlarında kararlılık göstermesini, canlanmasını ve davranışlarını yönetmesini ifade etmektedir (59).

Motivasyon kavramı; çalışma yaşamında ele alındığında, örgütlerin ve çalışanların başarılı olabilmelerinde etkili olan faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon; çalışanların istekli, verimli, etkili çalışmalarının sağlanması ve çalışanlarda iş başarma isteği ve arzusunun oluşturulması amacına hizmet etmektedir (39, 60). Bu amaçlara ulaşabilmek için örgütler tarafından iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ücret sistemleri gibi çok çeşitli motivasyon teşvik araçları kullanılmaktadır (59).

Oktay lider ve yöneticinin başarısının, ekibinin kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışmasına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamasına bağlı olduğunu ifade etmiş ve motivasyonun grup hedeflerine ulaşmak için kullanılan önemli bir enstrüman olduğunu belirtmiştir (61).

Liderler ve yöneticiler personelin davranışlarını yorumlayarak onlara uygun motivasyon modelleri geliştirebilirler, sağlık kurumları gibi multidisipliner çalışılan, yüksek düzeyde uzmanlaşmanın olduğu bilgi odaklı örgütlerde, ekip lideri motivasyon faktörünü çok daha etkili kullanmak durumundadır. Ekibi ile olan ilişkide etkileşimsel liderlik rolünü benimseme

durumunda olan lider, işgücü kaybının ekip verimliliğini düşüreceğinin farkındadır. İşte bu tür durumlarda lider motivasyon faktörünü devreye sokabilir. Motivasyon liderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumda, etkin liderlik, personelin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle motivasyon konusu sağlık kurumları yöneticilerinin hastane yöneticilerinin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisidir (61).

Özer sağlık ekibi lideri denince akla ilk gelenin hekim olduğunu ifade etmiştir. Hekim teknik ve tıbbi açıdan mesleki yeterliliğe sahip olmalı, diğer branş hekimleri ile işbirliği kurmada güçlük çekmemeli, multidisipliner çalışma sistemini benimsemiş olmalıdır. Sağlık ekibinin tüm üyelerini hastanın bakım sürecinden haberdar etmek, disiplinler arası iletişim ve işbirliğini artırmak, bakım sürecindeki eksiklikleri ve gecikmeleri önlemek ve iş doyumunu artırmak durumundadır. Ekibindeki personeli tanımalı, durumsal liderlik tarzı uygulamalı, sağlık profesyonellerine dönüşümsel liderlik tarzı uygularken ekibin teknik olmayan bireylerine farklı liderlik tarzları uygulayabilmelidir (62).

Sağlık hizmetleri birden fazla sağlık profesyonelinin ortaklaşa çalışmasını gerekli kılan özel bir uğraş alanıdır. İnsan yaşamı ile doğrudan ilgili olan söz konusu hizmetlerin sunumu, disiplinler arası etkili ekip çalışmasını gerektirir. Oktay sağlık bakım sisteminde birlikte hareket etmeyi, işbirliği yaklaşımı, “multidisipliner çalışma”, “akım çalışması”, “interdisipliner çalışma”, “ekip çalışması” gibi tanımlarla ifade etmiş, hizmetin üretiminden sorumlu farklı bilgi ve beceriye sahip disiplinler, sağlığı geliştirmek ve hasta bireyin yeniden sağlığına erişmesi ortak amacıyla, işbirliği yapmak ve uzmanlıklarını birbirleri ile paylaşmak zorundadır demiştir (61).

Askeri Sağlık Kurumları da diğer sağlık kurumları gibi sağlık profesyonelleri ve diğer sınıf profesyonellerden oluşan bir organizasyondur, fakat askeri sağlık kurumlarını diğerlerinden ayıran hiyerarşik yapılanmanın daha belirgin oluşudur. Astlık üstlük kavramının daha belirgin yaşandığı askeri sağlık örgütlerinde zaman zaman etkileşimci liderlik tarzının sağlık profesyonellerine uygulandığı ve onların da bu davranışı kabul ettiği görülebili. Etkileşimci liderlik, yapısı itibari ile lider ile takipçinin alışveriş ilişkisidir, liderin sorumlu olduğu ve yerine getirmesi gerektiği aynı şekilde

takipçinin de sorumlu olduğu ve yerine getirmesi gerektiği işleri vardır, bu tür yapıda işini doğru yapma bir ödüllendirme, yapmama da cezalandırma sebebidir (48).

Navaro'ya göre ödöl, askeri organizasyonlarda yapılması istenilen bir davranışı teşvik etmek için verilen haz, keyif verici bir maddi olanak ya da bir hak olarak algılanabilir (63). Binbaşoğlu, ödöl, başarının değil, değerli ya da yararlı bir iş yapmanın karşılığı olarak tanımlar. Çünkü "Başarı, ödölünü kendi kendisinde bulur" der. Ödölün mütevazı bir değerde olması, yapılan işin karşılığı olarak değer, ödüllendirenin, yapılan işten memnuniyetinin bir belirtisi olarak görülmesi yerinde olur (64).

Özellikle askeri kurumlarda Binbaşoğlu' nun ifade ettiği ödüllendirme daha çok uygulana gelir, maddi olarak bir şey ifade etmeyen ama manevi değer olan, plaket, rozet, gibi işaretler, izinden birkaç gün veya saat geç dönme, topluluk içersinde başarılı personeli ödüllendirme askeri kültürde çok kullanılan ve personeli son derece motive eden ve onurlandıran enstrümanlardır (64).

Sarıtaş ödüllendirmenin çatışmaya yol açmayacak bir tarafsızlık içinde yapılmasını, hak etmeyenin ödüllendirilmesinin, gerçekten hak edenler tarafında bir ceza olarak algılanabileceğini vurgulamaktadır (65).

Liderlik uygulamaları ile oluşturulan iş yeri atmosferi, ister kişileri motive etmeye isterse sağlıklı bir örgüt iklimi geliştirmeye yönelik olsun; çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesini mümkün kılmaktadır (66).

Örgüt üyelerinin karar sürecine katıldığı, baskı altında kalmadan fikirlerini ifade edebildiği, çalışanların birey olarak saygı gördüğünün farkında olduğu, ortak algıların oluşturulduğu örgütlerde, davranışların daha motive ve sonuca götürücü olduğu bulunmuştur (67, 68).

2.6.Liderlik ve Örgüt İklimi

İşyerinde bir iletişim örüntüsü içersindeki çalışanlar, olayların hem yaratıcısı hem de aktörüdür. Bu bağlamda çalışanların davranışlarında somutlaşan; işyerinin iletişim tarzı, yönetim biçimi, kültürü, normları paylaşılan bir atmosferi oluşturur. Örgüt iklimi olarak adlandırabileceğimiz bu

atmosfer, çalışanların tutumlarını, duygularını, davranışlarını dolayısıyla da performanslarını ve motivasyonlarını etkilemektedir (69).

Schein örgüt ikliminin; liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve çalışanların kişilik özelliklerinden etkilenmekte olduğunu, ama aynı zamanda da kişilerin iş davranışlarını, işe dayalı duygu ve tutumlarını doğrudan etkilediğine değinmiş ve bu karşılıklı etkileşimin yer aldığı örgüt iklimi, çalışanlar için sağlıklı bir ortam niteliğini kazandığı durumlarda, çalışanların performansı, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye yol açmaktadır demektedir (70).

Yüceler'e göre lider örgüt iklimini oluşturan en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Takipçilerine davranışı ve yönetim tarzı ile lider, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir iklim yaratabileceği gibi tam terside mümkündür. Oluşturduğu iklim çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşup oluşmamasında etkili rol oynamaktadır. Örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir (71).

2.7.Liderlik ve Örgüt Kültürü

Literatürde, örgüt kültürünün oluşumu ve yaşatılmasında liderin önemli bir rol oynadığı savunulmaktadır. Diğer taraftan, liderlik ile ilgili literatürde, kültürün doğru anlaşılması ve o kültür içerisinde başarılı çalışabilme yeteneği, liderlik başarısının ön koşulu olarak kabul edilmektedir (72).

Kültür konusunu örgütsel açıdan ele alan Smircich örgüt kültürünü, örgütü bir arada tutan sosyal yapıstırıcı olarak tanımlamıştır. Sosyal idealler, inançlar ve değerler kültür aracılığıyla paylaşılır ve mitler, ritüeller, hikayeler ve örgüte özel dil şeklinde açığa vurulur demiştir (73).

House, kültürler arası inceleme yapan literatürün, kültür ile liderlik türleri arasında güçlü bir ilişki olduğuna vurgu yaptığını belirtmiştir. Liderlik türleri üzerine olan etkilerin ülkeler arası yapısal faktörlerden çok, spesifik kültürel gelenekler, değerler, ideolojiler ve normların tarafından sağlandığını,

lkeler arası ekonomik ve sosyal benzerliklere rağmen, işbirliği, moral ve örgütsel bağlılık gibi alanlarda yaşanan tarihsel gelişim ve farklılıklar, farklı ülkelerde farklı liderlik türlerinin daha yoğun kabul görmesine yol ağabildiğini ifade etmiştir (31).

Liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Tsui ve arkadaşları bu ilişkiyi açıklayan üç farklı yaklaşımdan söz etmişlerdir (74):

Fonksiyonel yaklaşım

Örgüt kültürü literatüründeki en baskın yaklaşımdır (74). Davis rgt kültürünün en temel kaynaklarının, aktarıcılar, koruyucular, örgüt kurucuları ve üst yöneticiler olduğunu ifade etmiştir. Fonksiyonel yaklaşıma göre, üst yönetimin liderlik davranışları ile güçlü örgüt kültürü arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Faaliyetleri ve davranışları ile lider, örgüt kültürünün oluşumuna etki eder (75).

Atfetme yaklaşımı

Meindl tarafından gerçekleştirilen teorik ve uygulamalı araştırma bulgularına göre, örgüt çalışanları, örgütün performans çıktılarının tanımlanmasında liderlerin rollerini gereğinden daha abartılı bir şekilde ifade etme eğilimindedirler (76).

Durumsallık yaklaşımı

Örgütsel ıktılar üzerinde liderliğin etkisi yalnızca bazı durumlarda ortaya çıkar. Kriz ve çevresel belirsizlik durumlarında liderler önem kazanırlar. Krizler, zayıf durumlar yarattığından dolayı, liderlerin performans ve kültür gibi farklı alanlarda etki yaratmalarına olanak sağlarlar. Bir başka deyişle, bu durumlar liderleri kahraman kılar. Liderlere kendi yorumunu katabilme fırsatı tanıyan yüksek derecede belirsizlik yaratan durumların bütün ayrıntılarıyla ele alınması, liderin kültür üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasına yol açar (31,74,77).

Bass etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiş etkileşimci liderlerin mevcut kültürün söylemleri ve limitleri içerisinde hareket ettiklerini, dönüşümcü liderlerin kendi vizyonları doğrultusunda örgütsel kültürü değiştirmeye yönelik faaliyetler içerisinde bulunduklarını belirtmiştir. Bass, Conger ve Kanungo rgt kültürünün

yaratılması, yönetilmesi ve değişiminde dönüşümsel liderliğin önemli rol oynayacağını savunmuşlardır, Trice ve Bayer ise etkileşimci liderlerin örgüt kültürünü entegre etmede daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Bunun gerçekleşebilmesi için, örgüt üyelerinin kendilerine danışıldığı ve karar verme sürecinde katılımlarının sağlandığı algısı içinde olmaları gerekir. Davis, Trice ve Beyer güçlü bir vizyoner ve karizmatik liderin örgütün değer ve varsayımlarının temel yapısını belirleyeceğini ifade etmişlerdir (49,75,78, 79, 80).

2.8. Liderlik, Etkili İletişim ve Empati

Aydın'a göre, bir yöneticinin sadece örgütü ve personelini yöneten değil, yönetilenleri karar sürecine katan, işbirliği yapan, etkili iletişim kurabilen, yönetilenlerin isteklerini gerçekleştirmelerine imkan sağlayan düzenlemelere fırsat tanıyan kişi olması gereklidir. Ceylan örgütsel koordinasyon için iletişimin önemini şöyle vurgulamaktadır: Günümüzde örgütler de yaşayan organizmalar olarak tanımlandığına göre, örgütleri meydana getiren insanlar, gruplar ve bunlar arasındaki iletişimin kalitesi doğrudan örgütleri de etkilemektedir. Örgütsel unsurlar arasındaki koordinasyon, dayanışma, verimlilik çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkiler ancak iletişimle sağlanabilir (81, 82).

Bursalıoğlu'na göre demokratik liderliğin temelinde örgüt içi uyumun önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Örgüt içi katılımın sağlanmasında diğer öğeler gibi çok önemli olan bir kavram da iletişimdir. İletişim engelleri kalkmadan insanlar katılımcı olamaz. Örgüt içi mesajlardaki şifreleri çözmek iletişim öğesini bilmeye bağlıdır. Terzi'ye göre örgütsel eylemlerin istenilen sonuçları doğurması için öncelikle örgüt içinde iyi bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu çalışanlar arasında olumlu bir iletişimin sağlanması ve sürdürülmesi örgütlerin amaçlarına ulaşma derecesini artıracaktır. Türkmen'e göre örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme, eşgüdümü sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alışverişidir (83, 84, 85) .

Etkili iletişimin diğerk bir bileşeni empatidir. Empati Yunanca "Empateia" kelimesinden köken almaktadır ve kendini içinde hissetmek manasına gelmektedir (81). İnsan yaşamının önemli bir bölümü kendini anlatabilme ve diğerlerini anlayabilme çabalarıyla geçmektedir. Nitelikli iletişime ihtiyaç duyulan her yerde empatiye ihtiyaç vardır. Doğuş'un araştırmasında katılımcılar empatiyi kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması olarak tanımladığı ve ben olsaydım ne yapardım sorusuna cevap arandığı bulunmuştur. Bu bakış açısının tam karşıtı bir durumu açıklayan empati benmerkezci bir bakışla gerçekleştirilemeyecek bir süreçtir (81, 86, 87).

Aydın'ın Fidan ve Eren' den aktardığına göre yöneticinin personeli ile empatik iletişim kurabilmesi onun sosyal yetkisini artırır, bu durum örgütün amaçlarına, örgütle etkileşim içerisinde bulunan bireylerin beklentileri ile orantılı bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olabilir (81). Doğuş' a göre lider yöneticilerin özellikleri arasında üst düzey iletişim becerisi bulunmaktadır. Etkili bir iletişimin ön koşulu ise empatik dinlemedir. Bu anlayışla kurulan iletişim her örgüt içerisinde olması muhtemel çatışma durumlarının örgüt amaçları doğrultusunda aşılmasına, örgüt içerisinde yapılacak değişikliklerin işgörenlerce kabul düzeyini artırmasına önemli katkılar sağlayabilir (87).

2.9.Liderlik ve Çatışma Yönetimi

Kırel çatışmanın insanların etkileşimde bulunduğu her ortamda kaçınılmaz olarak oluşacağını, bireyler ve örgütlerin karşılıklı etkileşimleri olduğu sürece aralarında oluşan uyumsuzluk veya tutarsızlıkların iki taraf arasında çatışmayı doğuracağını ifade etmiştir (50).

Şahin'e göre çatışmanın kaynağı bireysel farklılık, uyumsuzluk, anlaşmazlık, algılama farklılığı, mücadele ve zıtlıklara dayanmaktadır. (88).

Şahan'a göre, örgütlerde çatışmanın iyi yönetilememesi önemli bir problemdir. Araştırmalar incelendiğinde örgütlerdeki sorunların üçte ikisinin çatışmanın iyi yönetilmemesinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu yönde geliştirilen yönetim stilleri beş ana başlıkta sınıflandırılmaktadır (89):

Tümleştirme tarzı: Problem çözme ile ilgilidir. Bu tarzın uygulanması, açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de kabul

edilebilir, etkili çözümlere ulaşmak için farklılıkların analizini içermektedir. Yaratıcı çözümler üretmeye neden olur (90).

Ödün verme tarzı: Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi yoktur. Ancak her iki tarafta anlaşmadan hoşnutturlar (10,11).

Hükmetme tarzı: Kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanabilir. Hükmetme tarzını uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı eder (91).

Kaçınma tarzı: Çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde açıklanabilir. Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur. Kaçınma tarzı çatışmaya uzun dönemli değil, kısa vadeli çözümler üreten bir yaklaşım olarak görülmektedir (90, 92).

Uzlaşma tarzı: Karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği mantığına dayalı bir yaklaşımdır. Açıkçası, kazanan ya da kaybedenin olmadığı bir tarzıdır (90,38).

2.10. Askeri Liderlik

Komutan ve askeri liderlik şöyle tanımlanmaktadır: Komutan, herhangi bir birliği komuta eden; komuta ettiği birliğin her türlü sorumluluğunu alan, kanun ve yönetmeliklerle kendisine verilen yetkileri hiçbir etki altında kalmadan gereken yer ve zamanda kullanan asker kişidir. Askeri liderlik, sadece otoriteye dayanan ve astlar üzerinde kullanılan bir emretme ayrıcalığı değil, sevgi, saygı, güven ve moral yaratma gücü gibi kişiliğe dayanan bir etkileme yeteneğidir (93).

Askeri açıdan liderliğin tanımı birliğin vazifesinin yerine getirilebilmesi için; liderlik gerekleri ve nitelikleri (inançlar, moral ve ahlak kuralları, değerler, eşitlik, adalet, dürüstlük, örnek olma, karakter, bilgi ve beceriler) ile disiplin ve moral faktörleri üzerine kurulmuş teknik ve taktikleri kullanarak bir askerin (komutan veya liderin) diğerini etkileme faaliyeti veya sanatıdır (94).

Askeri lider, çağdaş görevlerin isteklerini oluşturan hizmetlerin yapılması için, kendisine bağlanmış ve mutlak itaate zorlanmış personele karşı devletin otoritesini kullanan bir temsilci ve otoritenin biricik icracısıdır (95).

Etkin liderlik sürecini belirleyebilmek için sadece lider değişkenini değil, organizasyonun yapısıyla ilişkisini kurmak gerektiği düşünülmektedir. Harekat alanı, muharebe ve asimetrik savaş gibi belirsizliğin zirve yaptığı ortamlarda çeşitli yapılanmalar ve bu yapılanmalar içerisinde kendi dinamiğine has liderliğin gerekliliği ortaya çıkacaktır. Askeri liderlik, özgün organizasyon yapısı içerisinde öne çıkmış davranış özellikleri ile izleyicileri etkileme süreci olarak tanımlanabilir (96).

Gürsoy TSK'nin temel yapısını izah ederken insan, silah, teçhizat, teşkilat ve bunların muharebede etkin kullanılmasını sağlayacak taktik ve teknikler şeklinde açıklamaktadır. Bütün bunları bir araya getiren ve sonuç alıcı çalışmasını temin ederek başarıyı sağlayan ise liderlik sürecidir (97).

Yaşar Büyükanıt'a göre askeri lider öncelikle dürüst ve güvenilir, gelişim odaklı ve vizyon sahibi olmalı, motive etmeli, adalet duygusuna sahip olmalı ve sinerjik takım kurabilmelidir (98).

İlker Başbuğ askeri liderde bulunması gereken temel nitelikleri; cumhuriyete, yurda ve millete karşı sevgi ve bağlılık; itaat, azim ve dayanıklılık, cesaret ve yiğitlik; canını esirgememek, fedakârlık; harbe hazırlık; iyi geçinmek, iyi ahlak sahibi olmak, sır saklamak; emel ve fikir birliği, düzgün tavır ve hareket, intizamlı olmak, diğer ülke askerleri ile iyi geçinmek, meslek sevgisi, vazife bilinci, dürüstlük ve yeterlik olarak ortaya koymuştur (99).

Askeri liderlik vazifenin yerine getirilmesi için bir askerin diğerlerini etkilemesi sürecidir. Askeri lider ise astlarını bir amaç peşinde birleştiren asker kişidir. Astlar açısından ise lider, vazifeyi başaran ve aynı zamanda astlarını koruyandır (99).

Dökmen'in Silahlı Kuvvetlerde görevli komutanların lider olmasını kolaylaştıran ve liderlik sürecinde uyulması gereken Sulvian ve Harper dan alıntı yaptığı on altın kural vardır (86):

- Değişimi yönetim tarzı haline getirmek,
- Değerlere önem vermek ve örgütsel değerleri oluşturmak,
- Eylemden önce zihinsel faaliyette bulunmak,
- Durağanlığı yeğlememek,
- Ekip çalışmasına önem vermek,
- Esnek örgüt yapısı oluşturmak,
- Bugünden yarınla yarışmak, vizyon oluşturmak,
- İyinin iyisini aramak,
- Geleceğe odaklanmak,
- Denetleme ve değerlendirme sonuçlarını astlarla paylaşmak.

2.10.1. Askeri Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler

Askerliğin doğasında var olan emir-komuta ve ast-üst ilişkisi sivil oluşumlardan daima daha sert ve katıdır. Bundan dolayı askeri lider, barış zamanında askerlerini kanunlar çerçevesinde ve otokratik yönetim tarzı ile yönetebilir. Savaşta ise durum değişir. Ölüm ile her an karşı karşıya olan askeri, kanunların verdiği otorite ile yönetmek barışta olduğu gibi kolay değildir. Bu durumda ortaya çıkan duygusal liderliktir. Liderler, askerlerin duygularına hitap ederek zihinlerini kontrol ederler, onlara güven verirler ve saygı uyandırırılar. Astlar liderini takip etmenin en iyi yol olacağının bilincine varırlar ve liderlerine bağlılık gösterirler (100).

Covey askeri liderin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır (28):

- Kişisel özellikler,
- Fiziksel özellikler,
- Zihinsel özellikler,
- Duygusal özellikler,
- Genel özellikler.

Kişisel özellikler

- Bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği,
- Kesinlik, kararlılık ve insanları idare etme yeteneği,
- Yaratıcılık,
- Sistematik düşünme,

- Başkalarının duygularını anlamak (empati),

Fiziksel özellikler

- Sağlık ve dinçlik,
- Fiziki dinçlik,

Zihinsel özellikler

- İrade,
- Şahsi disiplin,
- İnisiyatif,
- Muhakeme,
- Özgüven,
- Zeka,
- Kültürel bilinç,

Duygusal özellikler

- Kişisel kontrol,
- Denge,
- Tutarlılık,

Genel Özellikler

- Hizmet yönelimli olmak,
- Diğerlerinin gelişimlerine katkıda bulunmak,
- Farklılıkları yönetmek,
- Politik bilinç,
- Sosyal yetenekler,
- İşbirliği ve dayanışma.

Rogers ise askeri liderin özelliklerini şöyle belirtmiştir (101):

Liderin karakteri

Lider askeri değerler ve savaşçı etiğine uygun davranış sergilemelidir. Verdiği kararların sonuçlarının askerleri, ailelerini takımın performans ve bağlılığını nasıl etkileyeceğini değerlendirebilecek vizyon ve empatiye sahip olmalıdır. Bu özellik adayın veya askeri öğrencinin askeri kariyerinin başlangıcında olup olmadığı test edilebilir yoksa da eğitimler ile kazandırılabilir

Liderin duruşu ve görüntüsü

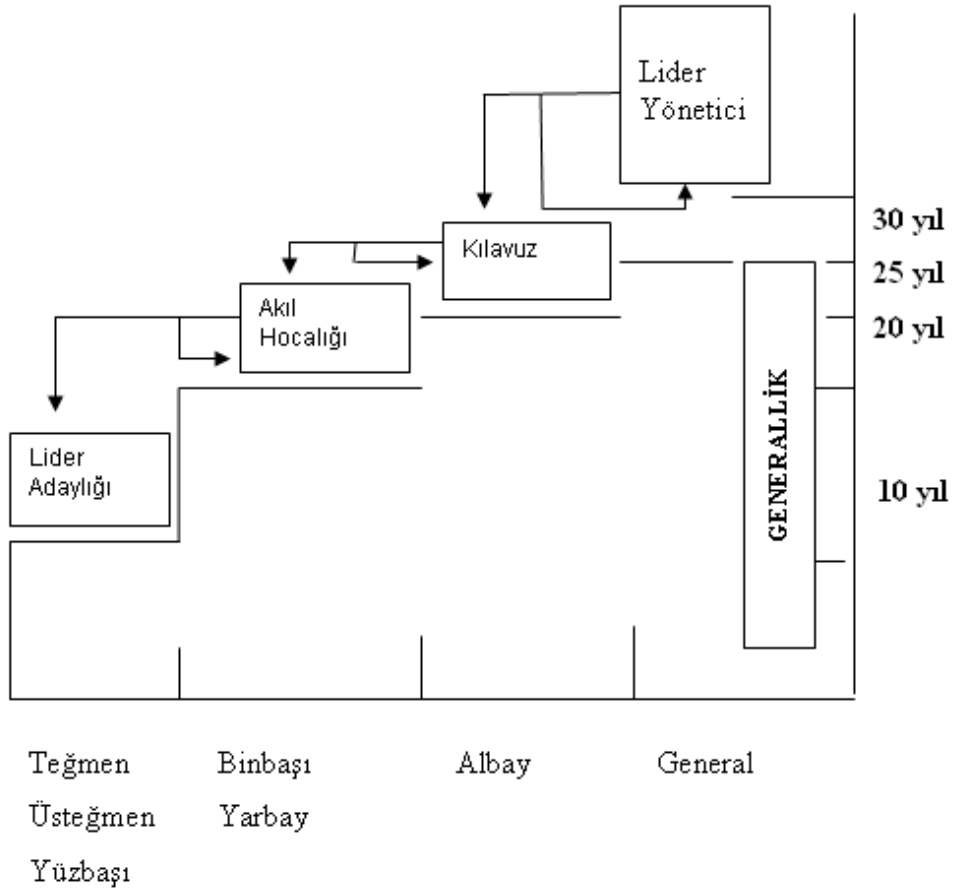
Lider askeri tavır, fiziksel uygunluk, akli ve ruhi sağlamlık, itidal sahibi olmalıdır. Lider saygı görmek ve personeli tarafından takip edilmek istiyorsa bunlara sahip olmalıdır.

Liderin entelektüel kapasitesi

Liderin entelektüel kapasitesi, kompleks ve değişen hareket çevresinde yaratıcı düşünceye sahip lideri tanımlar. Liderler personelin intibak ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirmek zorundadır. Bu da ses tonu, personeli ile ilişkisi ve teknik yeterliliği ile olur. Askeri lider etkili iletişim, personelin ruh halini algılama, kişiliği ile personelini etkileyebilmeli, tarti maları   zebilmeli, ulaşılabilecek sonuçları hedefleyerek, pozitif iklim yaratmalı, kendini mesleki olarak geliştirmelidir.

TSK ile kıyaslandığında farklı bir kültür yapısına sahip olan ve TSK gibi bir NATO ordusu olan Amerika Birleşik Devletleri Kara Ordusu, “Captain Career Course” nda eğitim alan subayların, liderlerinde görmek istedikleri özellikler sırasıyla şunlardır: Onur, liyakat, ilham vericilik, güvenilirlik ve ileri g r   l k (21).

Askeri lider-yöneticide bulunması gereken ve neredeyse kalıtsal olarak gelen bir diğer özellik akıl hocası olmaktır. Bu  zellik her meslekte olduğu gibi askerlikte de kıdem ve kazanılan başarılarla gelişmektedir. Melanson yaptığı bir çalışmada akıl hocalığının kıdemle olan ilişkisini  ekil 2.4’de gösterildiği gibi basamaklandırmı tır (26).



Şekil 2.4. Akıl hocalığı ve kıdem ilişkisi

2.10.2. Hekimlik ve Liderlik

Özer'e göre lider hekim başarı ve başarısızlıklarının mesleğindeki en büyük yol gösterici olduğunu bilendir. Ancak lider hekim aynı zamanda başkalarının başarı ve başarısızlıklarından da ders çıkaran ve çevresindekilere bunları öğreten kişidir (62).

Özer'e göre lider hekimin özellikleri ise şöyle sıralanabilir:

- Lider hekim sadece yöneten değil, örnek alınan, ilham veren kişidir.
- Lider hekim, yönlendirilen değil, yönlendirendir ancak farklı düşüneni yok saymaz, her türlü eleştiriye açıktır,

Lider hekim "İnsanın kalbinden gelen, elinden gelenden her zaman büyüktür" felsefesine inanandır, "Doktorun kişiliği hastanın iyileşmesinde bütün ilaçlardan daha etkilidir" Paracelsus (1493–1541) (62).

2.10.3. Askeri Sağlık Liderinin Eğitimi

Rogers'a göre Askeri tıp liderine eğitim ile kazandırılmak istenen özellikler şunlardır(101):

- Stratejik ve eleştirisel düşünen,
- Liderler ve takımları inşa edecek,
- Her yönüyle savaşçı, askerlerine destek olacak işinin ehli,
- Örgütsel değişim gerçekleştirebilecek, yönetim ve liderlikte iddialı,
- Örgüt kültürü bağlamında siyaset, politika ve yönetimi anlayacak ve bu disiplinler arası verimli çalışabilecek yetenekte,
- Uç hedefi dürüstlük ve doğruluk temelli,
- Beklenmeyen pozisyonlarda bile ustalığına güvenilebilecek kararlar verebilen,
- Empati kurabilen ve daima pozitif,
- Yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinmiş liderler yaratmak.

“Düşmanı yenebilmek için farklı düşünmek zorundayız” sloganı ile çalışmaya başlayan ve Amerika Birleşik Devletleri Kara Kuvvetleri bünyesinde eğitim alan geleceğin askeri sağlık sistemi lider adayı subaylarına, sahra ve karargâh eğitimlerinde verilen eğitimlerin amaç, içerik ve yöntemleri şunlardır:

- Değişen dinamik operasyonel çevreye daha iyi, hızlı intibak edebilen liderler yetiştirmek.
- Belirsizlik için teorik eğitim, bilinen için ise talim yaptırmak.
- Belirsiz ve karmaşık sorunlar için yaratıcı düşüncesi olan, yargı gücü ve uyum kabiliyeti yüksek liderler yetiştirmek.
- Alışkın olmadığı çevrelerde bile uygun planlar yapıp uygulayan eğitimli subaylar yetiştirmek.
- Yeterli taktik, teknik ve liderlik özelliğine sahip, destek operasyonlarına katılabilecek, öz güven sahibi liderler yetiştirmek.
- Yenilikçi, yorum kabiliyeti yüksek, ilgili deneyimlere sahip, mesleki yargısı olan pragmatik uygulayıcı mezunlar verip, verilen eğitimleri sahada uygulatmak.

Eğitim yöntemleri, erişkin eğitim modeline uygun olarak, talimat odaklı eğitim yerine sadece bilgi transferi üzerinedir. Sezgi, kritik ve yaratıcı düşünce, öz farkındalık, gibi uyum becerileri vurgulanır. Küçük gruplar halinde eleştirel ve beyin fırtınası taktiği kullanılarak entelektüel cesaret ve akli melekelerin gelişimine yardımcı olunur. Bu sayede günümüz ve geleceğin savaşlarının olacağı çevrenin belirsizliği ile ilgili öngörü sahibi olunur.

Eğitim içeriğinde, gerilla savaşı, isyan karşıtı harekât, bozulan harekâtı düzeltme ve sağlamlaştırma, askeri tarih dersleri vardır. Eğitimde, liderlik, karar verme, lojistik, planlama ve hareketin önemi vurgulanmaktadır. Müfredat kurumlar arası milletlerarası ilişkiler ve ortak bir yol bulma adına sürekli değişme uğramaktadır. Değişen çevrede barışı koruma harekâtları müfredatı sürekli gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir, nerdeyse her akademik yılda müfredatın % 30–40 revize edilmektedir (102).

Chafee ise askeri sağlık sisteminin lider adayı ve liderlerinin eğitimlerini şu şekilde sağlayabileceklerini ifade etmektedir (103):

Askeri sağlık sistemi, lider adayı ve liderlerine:

- Akıl hocalığı yapmalı bu bilgi, tecrübe ve başarı hikâyeleri transferleri ile sağlanabilir.
- Hizmet içi eğitimler uygulanabilir.
- Askeri eğitim kurumları haricinde diğer kurumlardan işletme ve yönetim alanında Master, doktora eğitimleri aldırılabilir.
- Elektronik ortamda uzaktan eğitim sağlayabilir.
- Konferans ve seminerler ile personelini eğitilebilir.
- Askeri Sağlık Sistemi, lider ve lider adaylarının kendi kendilerini eğitmeleri için verecekleri tekliflere açık olmalıdır.

2.10.4. Askeri Tıpta Liderlik

Rogers'a göre askeri tıp, Silahlı Kuvvetlerin savaşma gücünü muhafaza etme ve koruma amaçlı tıbbi müdahale ve uygulamalar ile tıbbı ait geniş literatür ve bilimsel aktivitelerin tıbbi uzmanlık yelpazesinin her alanında kapsamlı ve akademik disiplin içinde uygulanmasının sağlanmasıdır. Muharebede askeri tabiplerin öncelikli amacının, tıbbi unsurlarının vazifelerini ve bu vazifelerin öncelik sırasını tespit ederek

birliğinin muharebe gücünü korumak olduğunu bildirmektedir. Askeri hekimler genel tıp konularının yanında, koruyucu tıbbın özel alanlarını, travma yönetimini, davranış bilimlerini, çevresel tıbbı, görev yapılacak bölgenin enfeksiyon hastalıklarını da içeren bilgi ve becerilere de sahip olmak, sabit ve sahra sağlık tesisleri arasında nitelikli hasta transferi sağlamanın yanında, her iki yerde de kaliteli tıbbi bakım hizmetlerini de vermek, birliğinin önemli tıbbi problemlerinden daima haberdar olmak ve gerekli müdahaleyi yapmak zorundadır (101).

Özer'e göre askeri tabipler, aynı zamanda askeri tıpta tıbbi uygulamaların yanında askeri liderlik ve yönetim (sevk ve idare) hareket alanının çevresinin bilinmesi ve askeri örgüt yapısı gibi konulara hâkim olmak durumundadır. Askeri tıpta liderlik; hem hekim liderliğini hem de askeri liderliği kapsaması gereken özel bir duruma tekabül etmektedir (62).

İster muharebe sıhhiye desteği, isterse barış şartlarında bir hastane komutanı veya baştabibi olsun askeri tabip görevini başarabilmek, ortaya çıkan yeni durumlara adapte olmak için astlarının ve kilit personelin güven ve saygısını kazanmaya ve onlarla koordinasyona ihtiyacı vardır. Bağlı olduğu komutanla iyi bir iletişim içinde bulunması, durum muhakemesini güncelleyebilmesi, personelin önünde yol açan pozisyonu onu liderlik konumuna getirebilecektir (62).

Rogers'ın yaptığı çalışmalarda da askeri tıp lider personelinin sahip olması gereken 5 kritik özellik sırasıyla, ilgi, cesaret, rekabet, yeterlilik, kişilik olarak belirtilmiştir. Melanson makalesinde askeri liderliğin hikmetini, göreve hazır olmak, astlarının güvenine layık olmak, doğru zamanda doğru enstrüman kullanabilmek, astlarına güvenmek olarak tarif etmektedir, Melanson'a göre askeri lider özellikle tehlikeli durumlarda daha önde ve daha da görünür olmalıdır (101).

2.10.4.1.Askeri Tıp Liderliğinde Temel Noktalar

Özer'e göre askeri tıp liderliğinde öne çıkan özellikler şunlardır (62):

- Sistemin bütün temsilcileriyle çalışmak (Karargâh subayları, kurmaylar, lojistikçiler).

- Yeni bir enerji yaratmak için sistemin her düzeyini dikkate almak (Sadece komutanlık yapılan birimle ilgili kalmamak, teşkilatın komuta ve kontrolde bulunan tüm birimlerini dikkate almak).
- En iyi uygulamaları paylaşmak (İster savaş vb. durumlarda isterse barışta sağlık desteğinde memnuniyet yaratan tüm uygulamaları ön plana çıkarmak).
- Sistem düşünürleri-mühendisleriyle (Üst seviye stratejik karargâhlarda görev yapan kurmay ve diğer personelle koordine bulunmak, görüşlerini almak) birlikte çalışmak.
- Öğrenen kurum kültürüne odaklanmak bu şekilde değişik durumlara cevap verebilir pozisyonlar oluşturmak.
- Öğrenmeyi paylaşmak.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evreni, verilerin toplanması, çözümlenmesi, yorumlanması ve anketin güvenilirliği konularına yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu çalışma ile, TSK sağlık sisteminin tasarımı, geliştirilmesi, yönetilmesi, yükseltilmesi ve ülkemizde hızla değişen sağlık sistemine entegrasyonunu sağlayacak, “Sistemi geleceğe taşıyacak” lider ve lider adaylarının özelliklerinin belirlenmesi, sistemin lider ve liderlik oluşturma sürecinde neler yapması gerektiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada uzmanların görüşlerine odaklanılacağı için, araştırma modeli olarak nicel yöntemde tarama modeli seçilmiştir. Geçmişte ya da bugün var olan bir durumu var olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan tarama modelleri, araştırma kapsamında incelenen konu, olay, birey ya da nesneleri, kendi koşulları içinde incelemektedir (104). TSK Sağlık Sistemi üst düzey lider adayı ve lider personelinin sahip olması gereken özellikler, sistem, eğitim ve tecrübe açısından sahip olması gereken yeterliklere önem verme dereceleri ile sahip olması gereken yeterlikler doğrultusunda eğitim ihtiyaçlarıyla ilgili görüşlerinin kuvvet, sınıf, rütbe, kıdem, yaş, akademik unvan, görev yapılan birim değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesinde ilişkisel tarama modellerine özgü çözümler yapılmıştır (105).

3.2.Evren

Bu araştırmanın evreni TSK Sağlık Komutanı ve GATA Komutanı, GATA Komutanı Bilimsel Yardımcısı ve GATF Dekanı, GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanı, GATA ve GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi General-Amiral Öğretim Üyeleri, GATF Dekan Yardımcıları, GATA Merkez Başkanları, GATA Yüksek Bilim Konseyi Üyeleri, GATA Anabilim Dalı ve Bilim Dalı Başkanları, Baş Asistanları ve Baş Hemşireleri, TSK Sağlık Komutanlığı Kurmay Başkanı, TSK Sağlık Komutanlığı Daire Başkanları, TSK Sağlık Hizmetleri Komutanı, Ankara, İstanbul, İzmir, Malatya Sağlık Bölge Komutanları, Milli Savuma Bakanlığı Sağlık Daire Başkanı, TSK Sağlık Komutanlığı'na bağlı 42 Asker Hastanesindeki Baştabip, Baştabip

Yardımcıları ile Albay ve Yarbay rütbelerindeki Baş Hemşire ve İdare Amirlerinden oluşmaktadır. Tablo 3.1'de anketin uygulandığı yönetici personelin görev yaptığı birimlere ilişkin dağılım yer almaktadır.

Tablo 3.1. Anketin uygulandığı yönetici personelin çalıştıkları kurumlara göre dağılımı

BİRİM	TABİP		DİŞ TABİBİ		ECZACI		YÜKSEK HEMŞİRE		SAĞLIK İDARECİSİ		DİĞER		TOPLAM	
	n	%*	n	%*	n	%*	n	%*	N	%*	N	%*	n	%*
GATA	85	52,7	7	77,7	4	100	25	56,8	1	10,0	3	17,6	125	51,0
GATA HAYDARPAŞA	4	2,4	-	-	-	-	1	2,2	-	-	1	5,8	6	2,4
ASKER HASTANELER	65	40,3	1	11,1	-	-	18	40,9	6	60,0	6	35,3	96	39,2
SAĞLIK KOMUTANLIĞI	6	3,7	1	11,1	-	-	-	-	2	20,0	3	17,7	12	4,9
SAĞLIK HİZMETLERİ KOMUTANLIĞI	1	0,6	-	-	-	-	-	-	1	10,0	4	23,6	6	2,5
TOPLAM	161	100	9	100	4	100	44	100	10	100	17	100	245	100

*Sütun Yüzdesi

Tablo 3.2'de anket uygulanan sağlık personeli ve doldurulmayan anketlere ilişkin sayılar ve oranlar yer almaktadır.

Tablo 3.2. Anket uygulanan sağlık personeli sayısı uygulama yüzdeleri

BİRİM	GÖNDERİLEN ANKET SAYISI		YANITLANAN ANKET SAYISI	
	N	%*	n	%**
GATA	145	48,2	123	84,2
GATA H.PAŞA	11	3,6	9	81,8
ASKERİ HASTANELER	120	39,9	93	77,5
SAĞLIK KOMUTANLIĞI	15	4,9	11	73,3
SAĞLIK HİZMETLERİ KOMUTANLIĞI	10	3,4	9	90
TOPLAM	301	100	245	81,3

*Sütun Yüzdesi

**Satır Yüzdesi

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi toplam 301 kişiye verilen/ gönderilen anketin %81,4'üne yanıt verilmiştir ve araştırmaya dahil edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi, Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Gelecekte Askeri Sağlık Sisteminin tasarımı, geliştirilmesi, yönetilmesi ve yükseltilmesini sağlayacak olan TSK Sağlık Sistemi üst düzey lider adayları ve lider personelinin sahip olması gereken özellikler, sistem, eğitim ve tecrübe açısından ortaya konulması amacıyla, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarından “TSK Sağlık Sistemi üst düzey liderlik özelliklerinin gelecek için; sistem, eğitim ve tecrübe açısından analizi” anketinin geliştirilmesi sürecinde ilk aşamada TSK Sağlık Sistemi liderlerinin yetiştirilmeleri, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve sahip olması gereken yeterliklerle ilgili bulguları toplamak için GATA Askeri Sağlık Hizmetleri Anabilim Dalı öğretim üyeleri ve araştırmacı tarafından literatür (106) taraması yapılarak, üst düzey lider-yöneticilere yöneltilecek 3 soru hazırlanmıştır. Bu sorular:

1. “Sizce TSK Sağlık Sisteminde, gelecekte üst düzey liderlik ile görevlendirilecek olan lider personelin sahip olması gereken ayırt edici özellikler neler olmalıdır? (Üst düzey lider adaylarının mevcut özellikleri neler olmalıdır?)”,

2. “Gelecekte TSK Sağlık Sisteminde başarılı üst düzey liderlik yapma potansiyeline sahip olan personelin liderliğini tanımlayacak hususiyetler nelerdir? (Gelecekte sahip olması öngörülen liderlik vasıfları neler olmalıdır?)”,

3. “TSK Geleceğin Sağlık Sistemi liderlerini yetiştirirken nasıl bir metot kullanılmalıdır?” soruları olmuştur.

Araştırmanın nitel aşamasını uygulamak için hazırlanan 3 soru, TSK Sağlık Sisteminde üst düzey lider-yönetici pozisyonunda çalışan ve araştırmanın nitel aşamasının evrenini oluşturan,

TSK Sağlık ve GATA Komutanı,

GATA K.Bil.Yrd. ve GATA Dekanı
Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanı,
Sağlık Hizmetleri Komutanı,
GATF ve Haydarpaşa Eğitim Hastanesindeki 15 General ve Amiral
Öğretim Üyesi,

Yüksek Bilim Konseyi üyeleri (sekiz yıllık anabilim dalı başkanlığı
süresini tamamlamış kıdemli 18 Profesör Tabip Kıdemli Albay)

GATA Bölüm ve Merkez Başkanları,

TSK Sağlık Komutanlığı Kurmay Başkanı ve 4 Daire Başkanı,

MSB Sağlık Daire Başkanı,

Ankara, İstanbul, İzmir, Erzurum, Malatya, Sağlık Bölge Komutanları,

En yüksek baştabiplik süresine sahip 3 Asker Hastanesi Baştabibi
olmak üzere toplam 59 lider-yöneticiye yüzyüze görüşme tekniği ile
yöneltilmesi planlanmıştır.

Araştırmanın birinci aşaması olan nitel yöntemin uygulanabilmesi için,
19 Nisan 2010 tarihinde GATA Etik Kurulu'ndan, 16 Haziran 2010 tarihinde
ise TSK Sağlık Komutanlığı'ndan izin alınmıştır. İzin alınmasını takiben
yüzyüze görüşmeler araştırmacı tarafından Haziran-Eylül 2010 tarihleri
arasında İstanbul ve Ankara'da yapılmıştır.

Yüzyüze görüşmeler 33 üst düzey lider-yönetici ile gerçekleştirilmiş 26
üst düzey lider-yönetici ye ise ulaşılammıştır.

Yüzyüze görüşmelerin gerçekleştirildiği 33 üst düzey lider-yönetici:

GATA K.Bil.Yrd. ve GATA Dekanı

Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanı,

GATF ve Haydarpaşa Eğitim Hastanesindeki 11 General ve Amiral
Öğretim Üyesi,

Yüksek Bilim Konseyindeki 8 yıllık anabilim dalı başkanlığı süresini
tamamlamış kıdemli 8 Profesör Tabip Albay,

GATA'daki Bölüm ve Merkez Başkanı toplam 2 katılımcı,

TSK Sağlık Komutanlığındaki 3 Daire Başkanı,

MSB Sağlık Daire Başkanı,

Ankara ve İstanbul Sağlık Bölge Komutanları,

Ankara Mevki, Etimesgut ve İstanbul Gümüşsuyu ve Kasımpaşa Asker Hastaneleri Baştabipleridir.

Araştırmanın ikinci aşamasında nicel yönteminin özelliklerinden yararlanılmıştır. Gelecekte askeri sağlık sisteminin tasarımı, geliştirilmesi, yönetilmesi ve yükseltilmesini sağlayacak olan TSK Sağlık Sistemi üst düzey lider adayı ve lider personelinin sahip olması gereken özellikler, sistem, eğitim ve tecrübe açısından ortaya konulması amacıyla, araştırmanın bu bölümünde muvazzaf lider-yöneticiler araştırmanın çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Araştırma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme tekniklerinden birisi olan, yakın ve araştırma sürecinde erişilmesi kolay olan bir durumu araştırmaya olanak sağlayan, “Kolay ulaşılabilir durum örnekleme” tekniği kullanılmıştır (105,107).

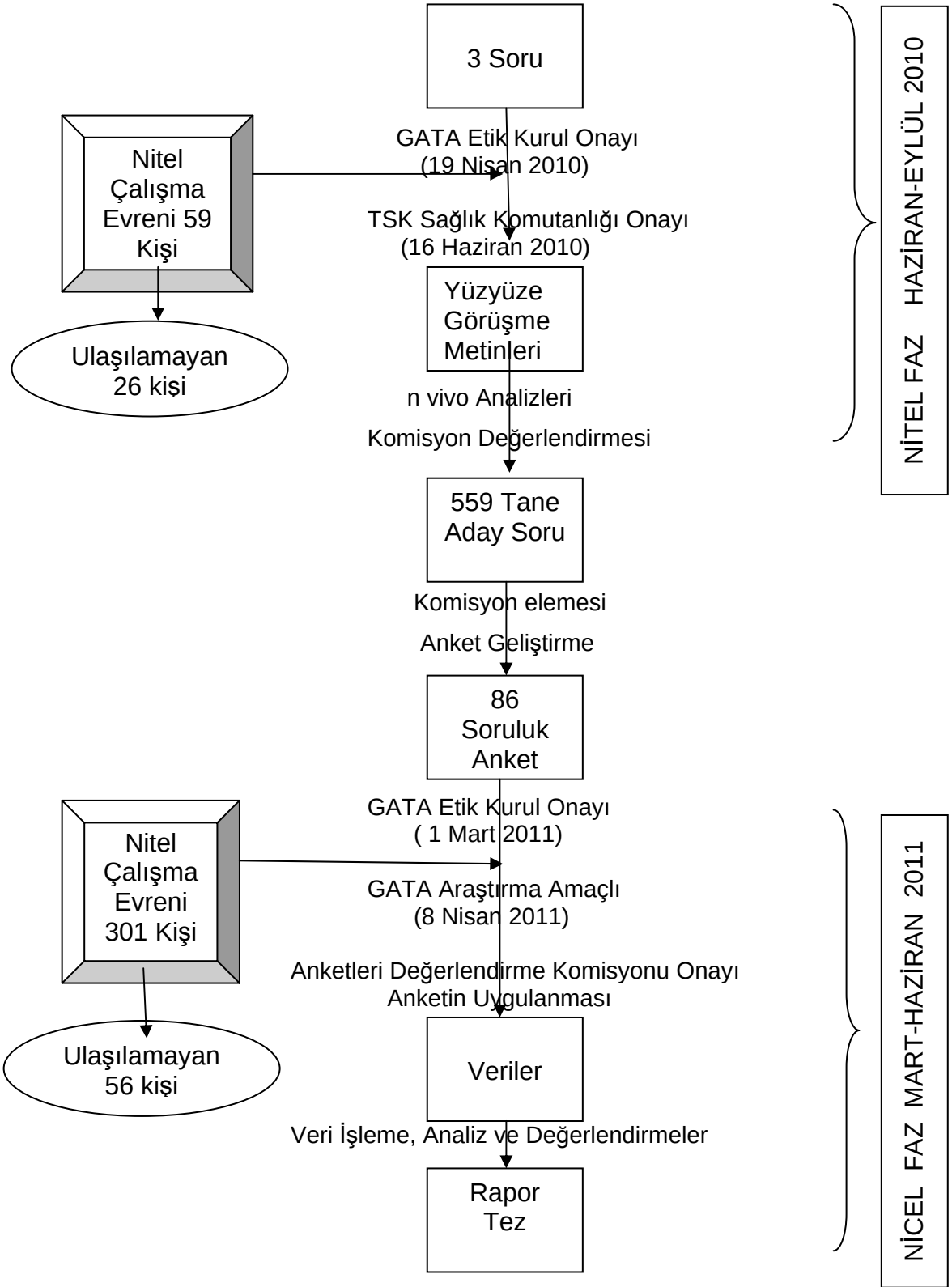
Araştırmanın ikinci aşamasına, birinci aşamada elde edilen bilgilerin derlenerek 559 sorudan oluşan bir taslak anket oluşturulmasıyla başlanmıştır. Hazırlanan taslak anketteki veriler “n vivo nitel veri analiz programı” ile analiz edilerek, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Başkanı Prof. Dr. Coşkun Bayrak ve öğretim üyeleri Yrd. Doç. Dr. Yücel Şimşek, Yrd. Doç. Dr. Çetin Terzi Dr. Müyesser Ceylan, Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sağlık İdaresi Bölümü’nden Doç. Dr. Bayram Şahin, GATA Tıp Fakültesi Temel Tıp Bilimleri Askeri Sağlık Hizmetleri Anabilim Dalından, Doç. Tbp. Alb. Mustafa Özer, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Çetin’in den oluşan komisyonun, görüşlerine sunulmuştur. Taslak anket komisyon tarafından değerlendirilerek, araştırmanın genel ve özel amaçlarına uygun, ifadeleri anlaşılır, uygulama geçerliliği olan 84 soruluk “TSK Sağlık Sistemi Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin Sistem Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi” anketi oluşturulmuş ve anketin güvenilirliğini sağlamak amacıyla 2 kontrol sorusu eklenmiştir.

“TSK Sağlık Sistemi Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin Sistem Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi” anketinin uygulanabilmesi için 01 Mart 2011’de GATA Etik Kurulu’ndan, 08 Nisan 2011 tarihinde ise GATA Araştırma Amaçlı Anketleri Değerlendirme Komisyonu’ndan izin alınmıştır.

İkinci aşama için alınan izinleri takiben araştırmanın nicel fazına başlanmıştır. Oluşturulan anket araştırmanın nitel fazının evrenini oluşturan 33 üst düzey lider-yönetici personel ile, Türkiye genelindeki 42 Asker Hastanesi Baştabibine, Baştabip Yardımcılarına, Albay ve Yarbay rütbesindeki Başhemşire ve İdare Amirlerine, GATA Anabilim Dalı Başkanlarına, Bilim Dalı Başkanlarına, Başasistan Yardımcı Doçentleri ve Başhemşirelerine uygulanmıştır.

Çalışmanın ikinci aşamasında elde edilen veriler Nisan-Haziran 2011 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmacı Ankara, İstanbul, Elazığ, Malatya ve Diyarbakır' da bulunan katılımcılara anketleri elden ulaştırmış, diğer anketler ise posta yolu ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Toplam 301 anket katılımcılara iletilmiş, 245 ine yanıt alınmış, 56 sına yanıt alınamamıştır.

Şekil 3.1 de TSK Sağlık Sistemi Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin Sistem Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi anketinin oluşum süreci şematize edilmiştir.



Şekil 3.1 TSK Sağlık Sistemi Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin Sistem Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi anketinin oluşum süreci

3.4.Verilerin Çözümlemesi, Yorumlanması ve Anketin Güvenilirliği

Araştırmanın ilk basamağında 33 üst düzey lider ile görüşmeler sonucu elde edilen veriler nitel yöntemle dayalı içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırmacı tüm kodlama işlemini QSR-Nvivo 8 paket programı aracılığı ile gerçekleştirmiştir. QSR-Nvivo paket programı araştırma süresince elde edilen zengin veri paketlerini sistematik olarak çözümlemeye yarayan bir programdır. Orijinal program olan NUD*IST Lyn ve Richards tarafından 1980'li yılların başlarında geliştirilmiştir. Bu araştırmacılar bu programı, ellerindeki verilerin çözümlenmesinde fotokopi ile çoğaltma, kes-yapıştır, kalemle renklendir ve elle kodlama gibi uzun zaman alan işlemlerden daha işlevsel ve kolay çözümleme tekniği arayışına girdiklerinde geliştirmişlerdir. Daha sonra 1999 yılında Richards tarafından QSR NUD*IST VIVO programı geliştirilmiştir. 2008 yılında ise QSR-NVivo 8 piyasaya sürülmüştür. Bu program araştırmacıya veriler arası geçişi ve verilere kolay ulaşım gibi pratiklik kazandırmıştır. Bu program araştırmanın şeffaflığını sağlayan bir araç olarak da nitelendirilmektedir (108). Nitel araştırmalarda inandırıcılık önemli bir unsurdur. Bu bağlamda da araştırmacı inandırıcılığı sağlamak için ve veri kaybına neden olmamak için bu programdan yararlanarak verileri çözümlenmiştir (105). Araştırmacı ile paralel çalışan uzmanlar çıktılar üzerinde elle kodlama yapmışlardır.

Araştırmanın odak grup görüşme ve yazılı görüşme boyutlarında elde edilen kodlamalar temalar ile birlikte üçü alan uzmanı diğeri farklı alan uzmanı olmak üzere 4 uzman tarafından incelenmiş "görüş birliği" ve "görüş ayrılığı" olan konular tartışılarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (107) önerdiği aşağıdaki uyum yüzdesi kullanılmıştır.

$$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}}$$

Anket geliştirmede temel alınacak temalar araştırmacı ve uzmanlar aracılığı ile oluşturulduktan sonra kodlama anahtarı kodlamaların kontrol edilebilmesi için başka bir uzmana verilmiştir. Bu doğrultuda Miles ve

Huberman'ın uyuşum yüzdesi formülü ile yapılan hesaplamada görüşme sonuçlarının güvenilirliği .96 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın ikinci basamağında uygulanan “TSK Sağlık Sistemi Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin Sistem Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi” anketinde “Likert” tipi ölçek kullanılmıştır, 1 “Tamamen katılıyorum”, 2 “Katılıyorum”, 3 “Kısmen katılıyorum”, 4 “Katılmıyorum”, 5 “Hiç katılmıyorum” olarak puanlanmıştır. Puanlar 1'e doğru yaklaştıkça olumlu, 5'e doğru yaklaştıkça olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın ikinci basamağında elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı ile bilgisayar ortamına aktarılmış ve analiz edilmiştir. Verilerin tanımlayıcı istatistikleri olarak, kesikli veriler için sayı (%), sürekli veriler için ortalama, standart sapma ve ortanca kullanılmıştır. Likert tipi ölçek cevapları ordinal değişken olarak değerlendirilmiş, farklı grupların sorulara verdikleri cevapların karşılaştırmasında Kruskal Vallis ve Mann Whitney U testleri kullanılmıştır. İstatistiksel karşılaştırmalarda $p < 0.05$ bulunan değerler istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

“TSK Sağlık Sistemi Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin Sistem Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi” anketinin güvenilirliğini sağlamak amacı ile 2 tane kontrol sorusu eklenmiştir, kontrol soruları 19 ve 76 ncı sorular olan “Lidere inisiyatif alanları vermelidir” ile 43 ve 84 ncü sorular olan “Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir” maddeleridir.

19 ve 76 ncı soru olan “Lidere inisiyatif alanları vermelidir” sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmuştur ($r=0,47$, $p = 0,01$). 43 ve 84 ncü soru olan “Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir” sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmuştur ($r=0,612$, $p = 0,01$). Anketin iç tutarlılığı cronbach alfa ile değerlendirilmiş ve cronbach alfa 0,970 olarak hesaplanmıştır.

4. BULGULAR

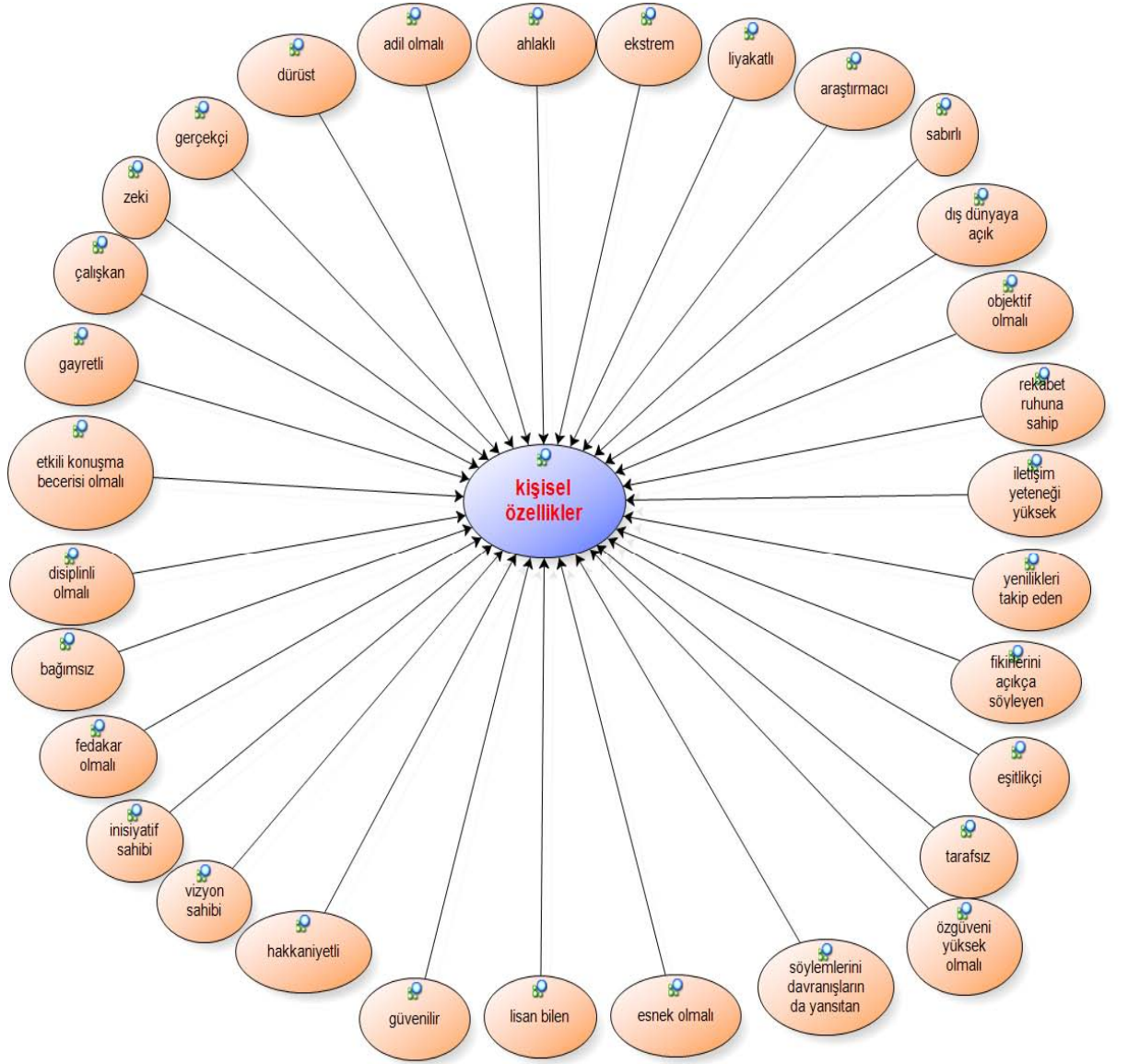
Bu bölümde 2 aşamada sonuçlandırılan çalışmanın bulguları sunulmuştur.

Çalışmanın ilk aşamasını oluşturan, TSK Sağlık Sisteminde üst düzey lider/ yönetici olarak görev yapan 33 personelle yapılan yüzyüze görüşme tekniği sonucunda elde edilen veriler için “n vivo nitel veri analizi paket programı” kullanılarak içerik analizi yapılmış ve ana temalar oluşturulmuştur.

4.1.TSK Sağlık Sistemi Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Şekil 4.1’de TSK Sağlık Sistemi liderinin sahip olması gereken kişisel özelliklere ait alt temalar verilmiştir.

Şekil 4.1’de görüldüğü gibi, yöneticilere göre TSK Sağlık Sistemi Liderinin sahip olması gereken kişisel özellikler çok çeşitlilik göstermektedir. Elde edilen temalar incelendiğinde genelde pozitif ve “iyi insan”, “etkili lider” özelliklerine paralel özelliklerin öne çıktığı görülmektedir.



Şekil 4.1. TSK Sağlık Sistemi Liderinin sahip olması gereken kişisel özelliklere ait alt temalar

Şekil 4.2 de TSK Sağlık Sistemi Liderinin özelliklerine ilişkin temalar verilmiştir.

TSK Sağlık Sistemi lideri:

Askeri sağlık personeli olmalıdır.

Yüksek örgütsel bağlılığı olmalıdır.

Mesleki yeterliliği olmalıdır.

Ayırım yapmaksızın herkese saygılı olmalıdır.

Giyimi, aile yaşamı ve iş yaşamıyla örnek olmalıdır.

Sosyal etkinlikler düzenlemelidir.

Askeri ve sivil mevzuatı bilmelidir.



Şekil 4.2 TSK Sağlık Sistemi Liderlerinin özellikleri

Şekil 4.3'de Liderlik eğitime ilişkin elde edilen temalar verilmiştir.

Liderlik eğitimi:

Probleme dayalı olmalıdır.

Sivil kuruluşlarca verilebilmelidir.

Pedagojik formasyon alınmalıdır.

Yurtdışı eğitime önem verilmelidir.

Küçük rütbelerden itibaren başlamalıdır.

Kurumsal bağlılığı arttırıcı örnekler verilmelidir.

Yönetim bilimlerinin gerektirdiği eğitimi kapsamalıdır.

Gönüllülük olmalıdır.

TSK tarafından verilmelidir.

Sağlıkçı olmayan liderlere sağlık terminolojisi eğitimi verilmelidir.

Örgütsel bağlılık önemlidir.

İş başında verilmelidir.

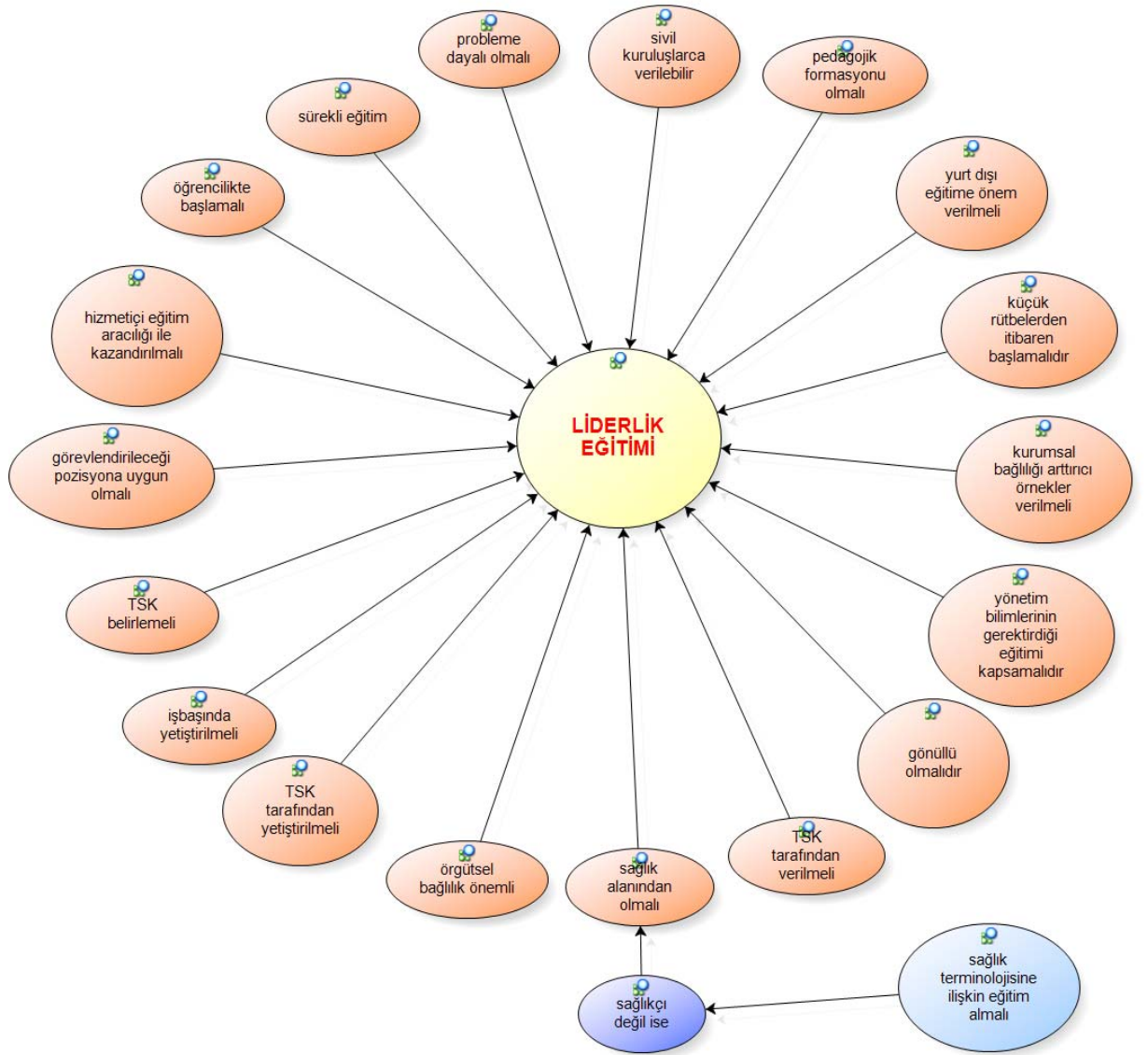
Görevlendirileceği pozisyona uygun olmalıdır.

Hizmet içi eğitim ile kazandırılmalıdır.

Öğrencilikte başlamalıdır.

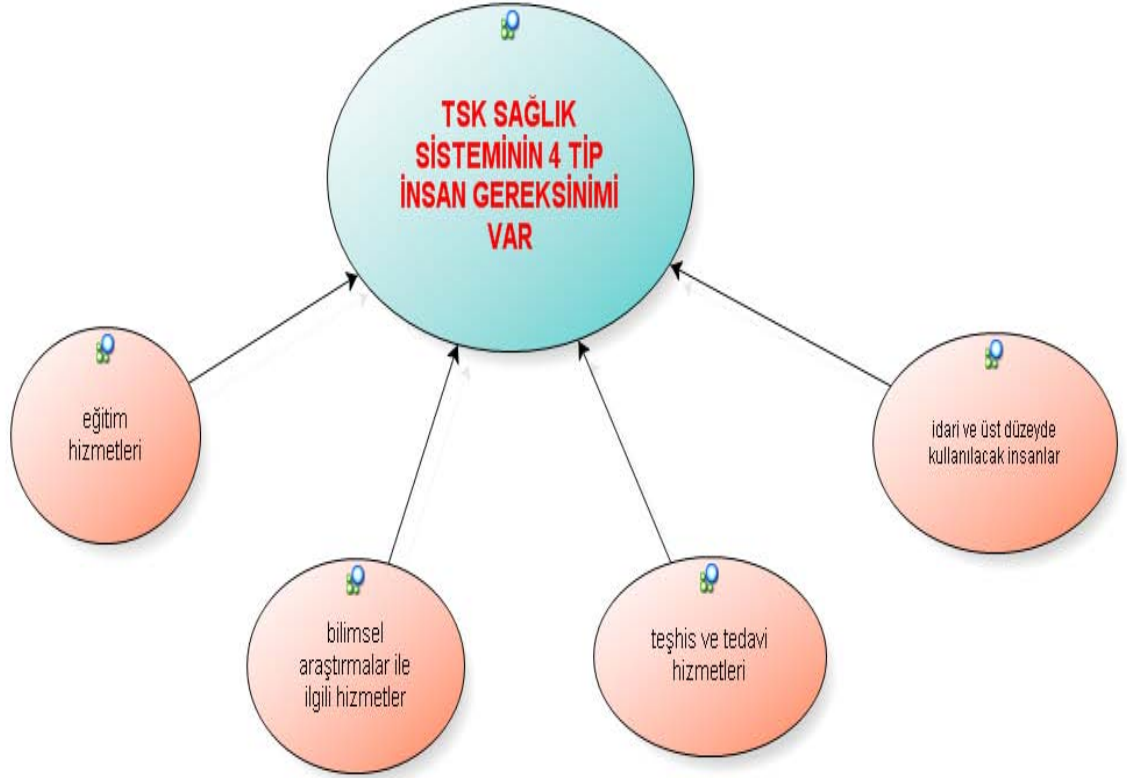
Sürekli eğitim verilmelidir.

Probleme dayalı olmalıdır.



Şekil 4.3. Liderlik eğitimine ilişkin elde edilen temalar.

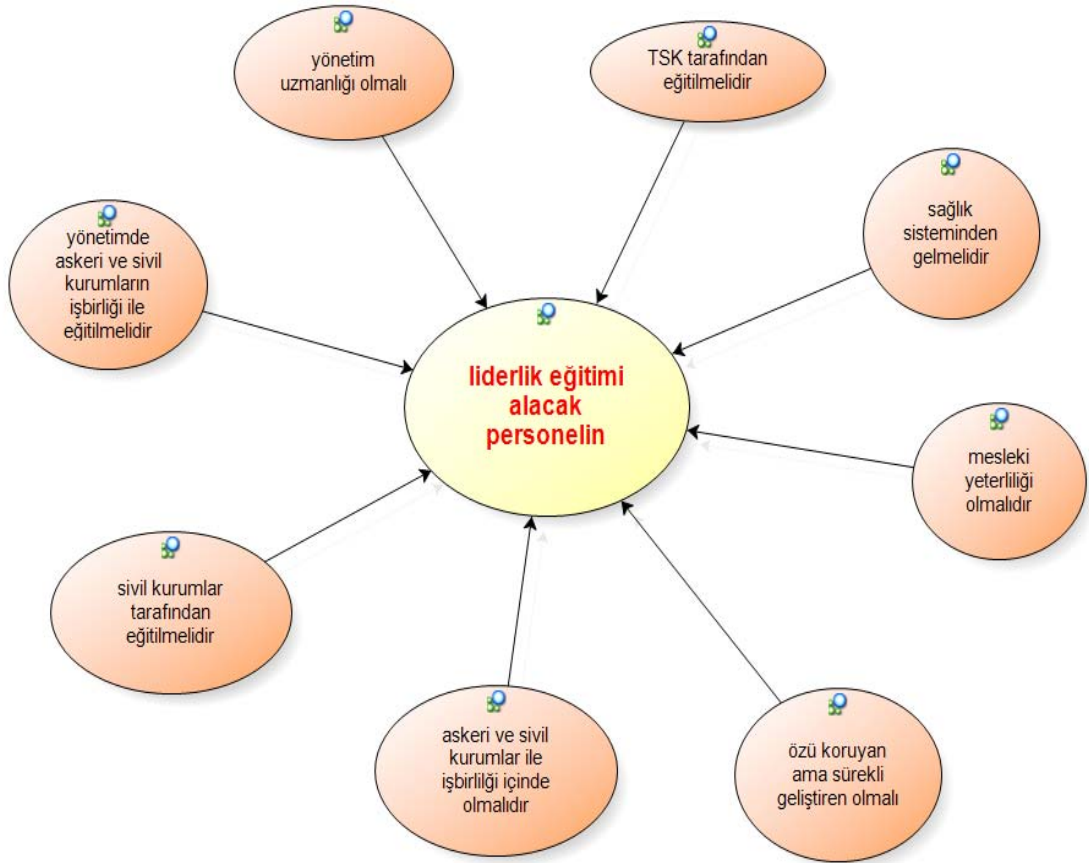
Şekil 4.4'de TSK Sağlık Sisteminin gereksinim duyduğu personele ilişkin temalar verilmiştir. TSK Sağlık Sisteminin, 4 kategoride lider ihtiyacı vardır, eğitim hizmetleri, teşhis ve tedavi hizmetleri, bilimsel araştırmalar için ve idari düzeyde istihdam edilecek yönetici personel.



Şekil 4.4. TSK Sağlık Sisteminin gereksinim duyduğu personele ilişkin temalar

Şekil 4.5'de Askeri Sağlık Sistemi liderinin eğitimine ilişkin bazı temalar verilmiştir.

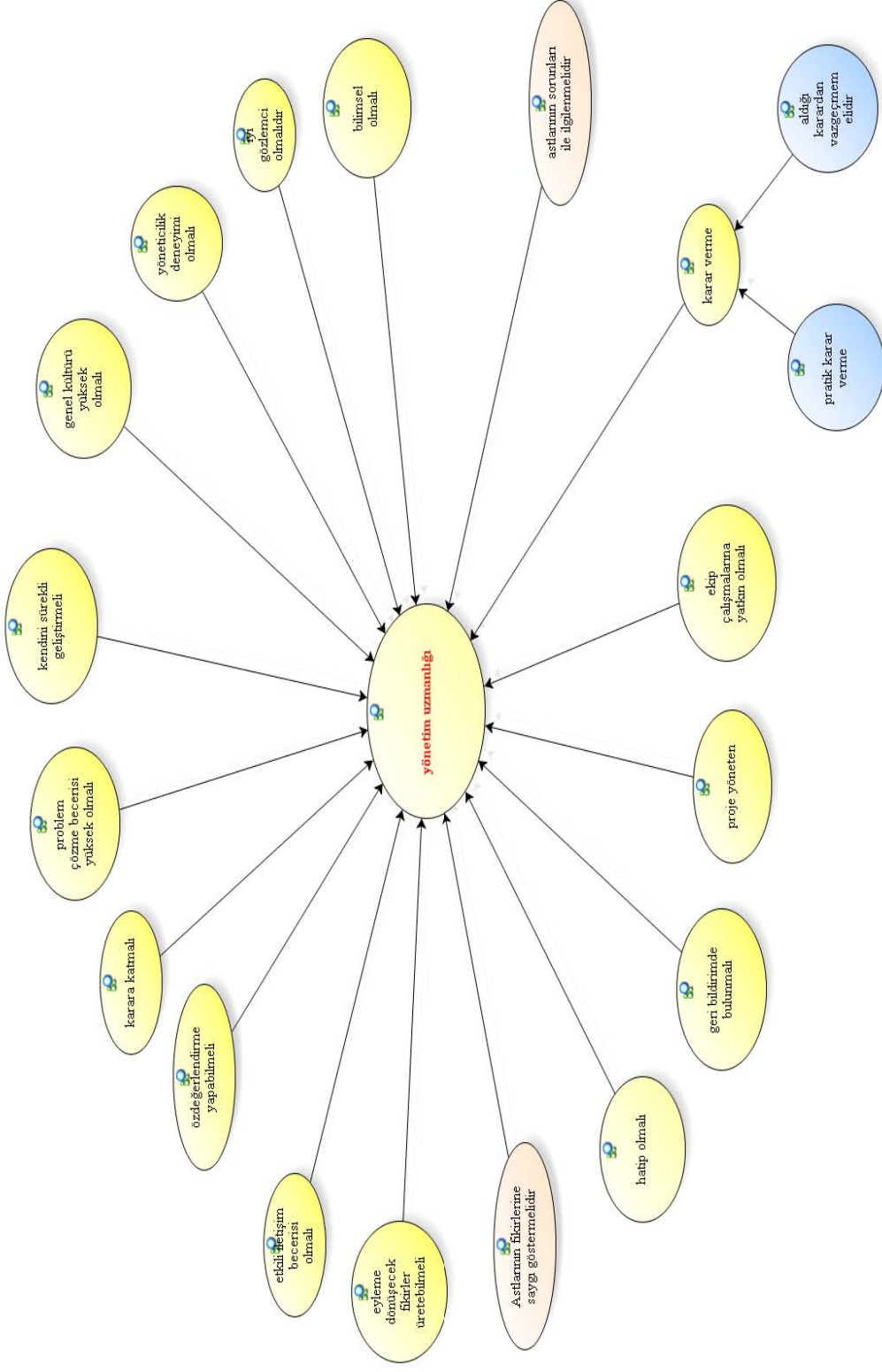
TSK tarafından eğitilmeli,
Sağlık sisteminden gelmeli,
Mesleki yeterliliği olmalı,
Özü koruyan ama sürekli gelişmeci olmalı,
Askeri ve sivil kurumlar ile işbirliği içinde olmalı,
Sivil kurumlar tarafından eğitilmeli,
Askeri ve sivil kurumların işbirliği ile eğitilmeli,
Yönetim uzmanlığı olmalıdır.



Şekil 4.5. Askeri sağlık sistemi liderlerinin eğitimine ilişkin bazı temalar

Şekil 4.6 da Askeri sağlık sistemi liderinin sahip olması gereken yönetim uzmanlığının bileşenleri verilmiştir, bunlar;

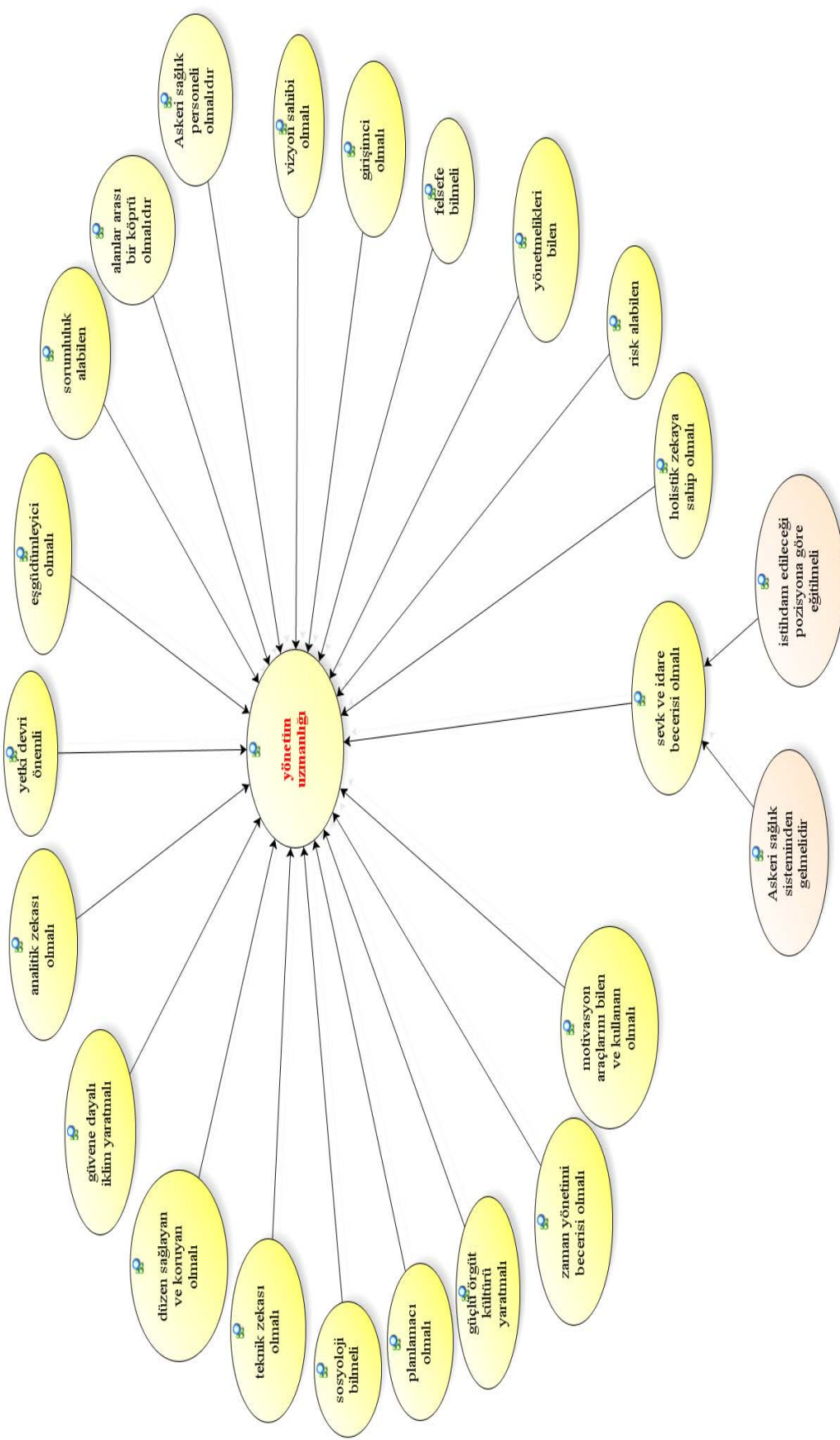
Kendini sürekli geliştirmek,
İyi derecede genel kültür sahibi olmak,
Yöneticilik deneyimine sahip olmak,
Gözlemci olmak,
Bilimsel olmak,
Astlarının sorunları ile ilgilenmek,
Karar verebilmek,
Ekip çalışmasına yatkınlık,
Proje yönetebilmek,
Geri bildirimde bulunabilmek,
İyi bir hitabet yeteneğine sahip olmak,
Astlarının fikirlerine saygı göstermek,
Eyleme dönüşecek fikirler üretebilmek,
Etkili iletişim beceresine sahip olmak,
Özdeğerlendirme yapabilmek,
Astlarını karar mekanizmasına katmak ve katılmak,
Problem çözme becerisine sahip olmaktır.



Şekil 4.6. Askeri sağlık liderinin sahip olması gereken yönetici özellikleri

Şekil 4.7’de Askeri sağlık sistemi liderinin sahip olması gereken yönetim uzmanlığı bileşenlerinin devamı verilmiştir.

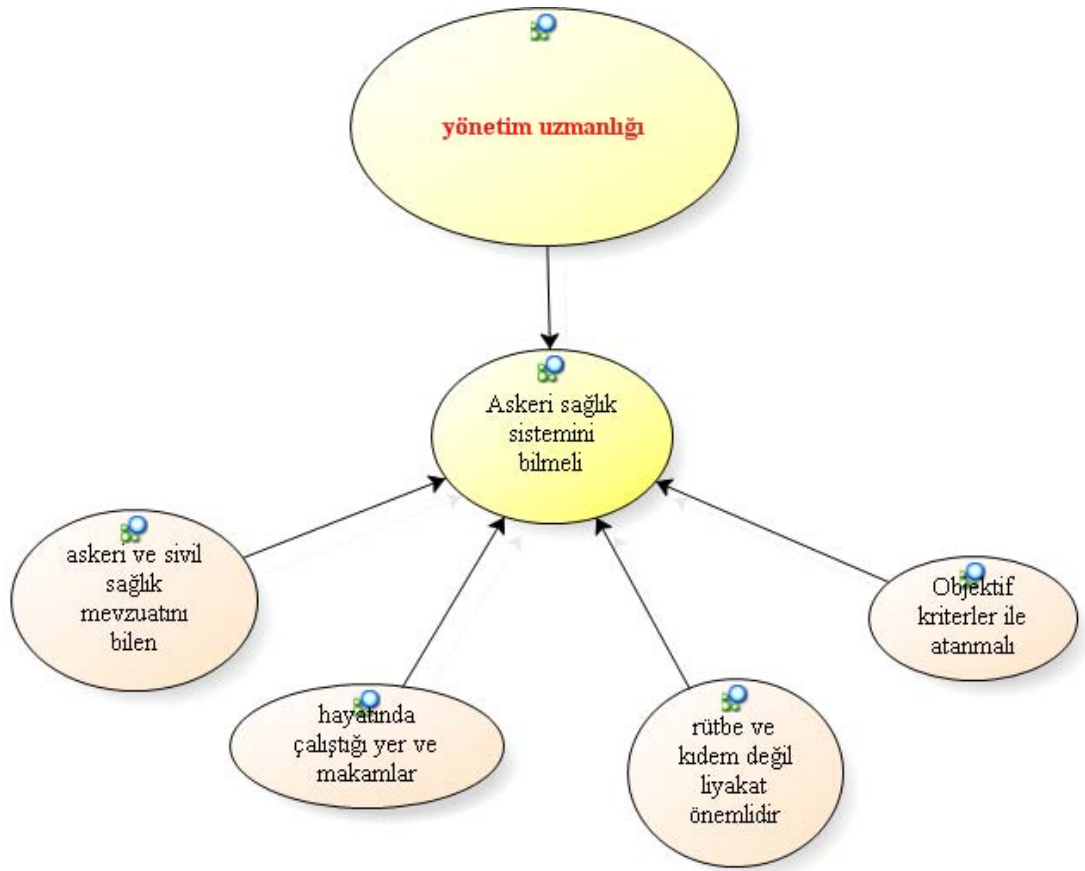
Yetki devri yapabilmeli,
Eşgüdümleyici olmalı,
Sorumluluk alabilmeli,
Alanlar (bilim dalları) arası köprü olmalı,
Askeri sağlık personeli olmalı,
Vizyon sahibi ve girişimci olmalı,
Felsefi konular hakkında bilgi sahibi olmalı,
Sağlık ve diğer mevzuat hakkında bilgi sahibi olmalı,
Risk alabilmeli,
Sevk ve idare becerisi olmalı,
Motivasyon araçlarını bilmeli ve kullanabilmeli,
Zaman yönetimi becerisi olmalı,
Güçlü örgüt kültürü yaratabilmeli,
Planlamacı olmalı,
Sosyoloji bilmeli,
Teknik zekası olmalı,
Düzen sağlayan ve koruyan olmalı,
Güvene dayalı iklim yaratmalı,
Analitik zekası olmalıdır.



Şekil 4.7. Askeri sağlık sistemi liderinin sahip olması gereken yönetici özellikleri (2)

Şekil 4.8 de Askeri sağlık sistemi liderinin sahip olması gereken özellikler verilmiştir.

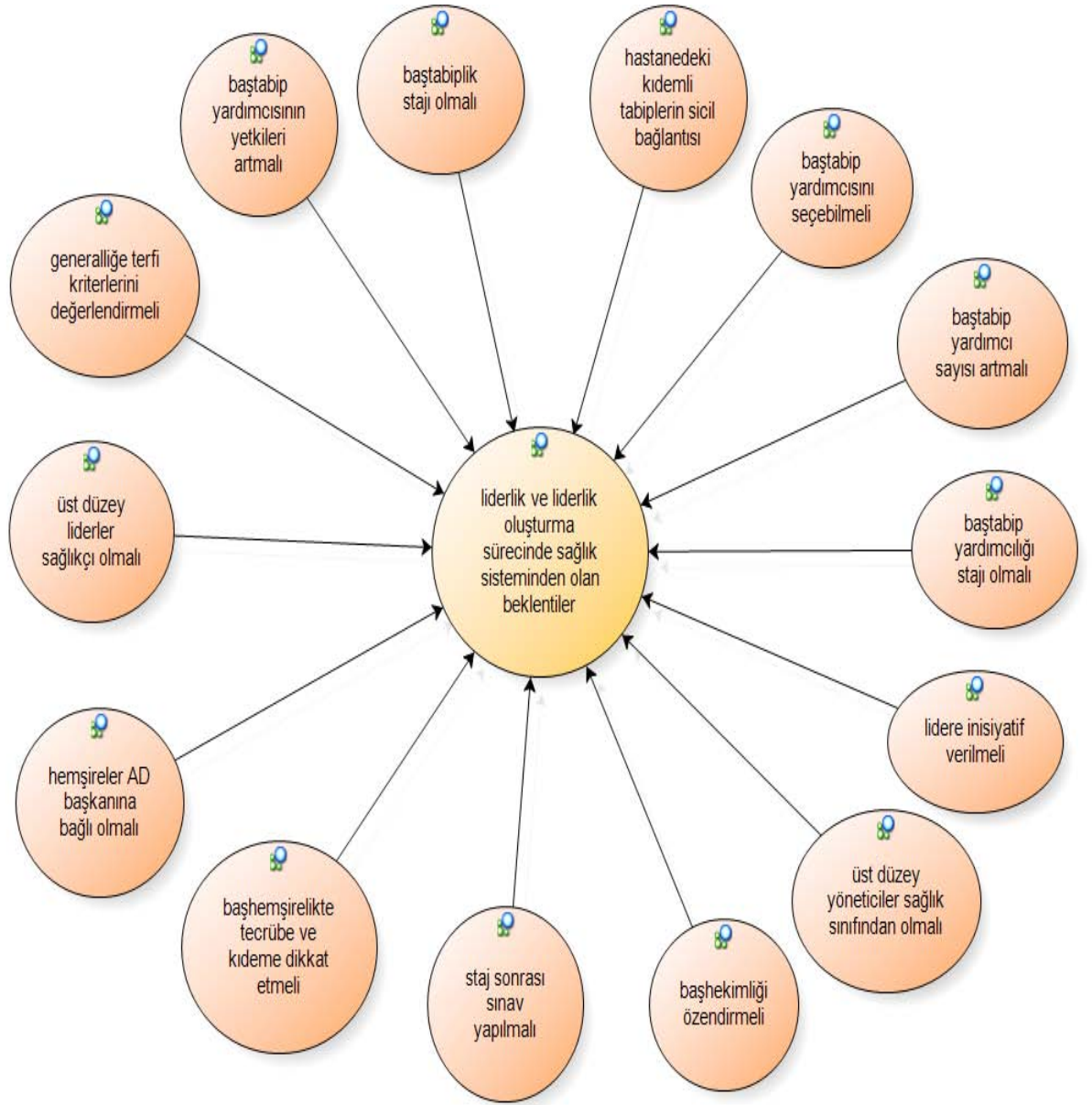
Askeri ve sivil sağlık mevzuatını bilen,
Yerli mesleki tecrübesi ve kıdemi olan,
Liyakatlı,
Objektif kriterler ile seçilen,
Yönetim uzmanlığı olan kişidir.



Şekil 4.8. Askeri sağlık sistemi liderinin sahip olması gereken özellikler

Şekil 4.9 da Liderlik ve liderlik oluşturma sürecinde sağlık sisteminden beklentiler verilmiştir:

- Üst düzey liderler sağlıkçı olmalı,
- Baştabip yardımcısı sayısı arttırılmalı,
- Baştabip yardımcısının yetkileri arttırılmalı,
- Baştabip, yardımcısını seçebilmeli,
- Generalliğe terfi kriterlerini değerlendirmeli,
- Baştabiplik stajı olmalı,
- Baştabip yardımcılığı stajı olmalı,
- Staj sonrası sınav yapılmalı,
- Hastanedeki kıdemli tabiplerin sicil bağlantıları düzenlenmeli,
- Baştabip olmak özendirilmeli
- Başhemşirelikte tecrübe ve kıdeme dikkat etmeli,
- Hemşireler AD başkanına bağlı olmalı,
- Lidere inisiyatif alanları verilmeli,
- Üst düzey yöneticiler sağlık sınıfından olmalıdır.



Şekil 4.9 Liderlik ve liderlik oluşturma sürecinde sağlık sisteminden beklentiler

Çalışmanın ilk basamağının bitmesinin ardından oluşturulan 86 maddelik "TSK Sağlık Sisteminde Üst Düzey Liderlik Özelliklerine Gelecek İçin; Sistem, Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi" anketi, çalışmanın ikinci basamağında, TSK Sağlık Sistemi kurum, karargah, GATA, GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi ve Asker Hastanelerinde görev yapan farklı kuvvet, sınıf, rütbe sahibi 245 üst/ orta düzey lider yöneticiye uygulanmıştır, çalışmaya ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.2.GENEL TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

4.2.1 Araştırma grubunun demografik ve görev özellikleri.

Yöneticilerin; %60'ının K.K.K. mensubu, %12'sinin Dz.K.K. mensubu,%16 sinin Hv.K.K. mensubu, %6'sının Jn.Gn.K. lığı mensubu ve %6 sinin herhangi bir kuvvete mensup olmadıkları, %66 sı tabip, %29'u tabip dışı sağlık personeli, %5'i ise diğer sınıflar olarak, %90'ı subay, %4,5 i general , %5,5 i sivil statüde olarak, %22'sinin 10-15 yıl arası, %70'inin 16-30 yıl arası, %8 inin ise 31 yıl ve üstü görev sürelerinin olduğu, %25'inin 25-40, %60'ının 41-50 yaşlar arası, %15 inin ise 51 yaş ve üstü olduğu, %12 sinin Yrd. Doç., %10'u Doç., %20 sinin ise Prof. olduğu, %50'sinin GATA Komutanlığı, %2 sinin GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanlığı, %40'ının Asker Hastaneleri, %6'sının Sağlık Komutanlığı, %2 sinin ise Sağlık Bölge Komutanlıklarında görev yaptıkları bulgulanmıştır (Tablo 4.1)

Tablo 4.1. Araştırma Grubunun Demografik ve Görev Özelliklerine İlişkin Dağılımları.

KUVVET	SAYI	YÜZDE
K.K.K.	148	60,4
Dz.K.K.	31	12,6
Hv.K.K.	40	16,3
Jn.Gn.K.	13	5,3
Sivil	13	5,3
SINIF		
Tabip	161	65,7
Tabip Dışı Sağlıkçı	67	27,3
Diğer	17	6,9
RÜTBE		
General	11	4,4
Subay	220	89,7
Sivil Statü	14	5,7
GÖREV SÜRESİ		
10-15 yıl arası	50	20,4
16-30 yıl arası	170	69,3
31 yıl ve üstü	25	10,2
YAŞ		
25-40 arası	54	22,0
41-50 arası	150	61,2
51 ve üstü	41	16,7
AKADEMİK UNVAN		
Yrd.Doç.	30	12,2
Doç.	24	9,7
Prof.	50	20,4
GÖREV YAPTIĞI BİRİM		
GATA	125	51,0
GATA Haydarpaşa	6	2,4
Askeri Hastane	96	39,1
Sağlık Komutanlığı	12	4,8
Sağlık Hizmetleri Bölge Komutanlıkları	6	2,4

4.2.2. TSK Sağlık Sistemi Lider Adayının Sahip Olması Gereken Özellikler Alt Amacına Genel Katılım Durumu

Yöneticiler “Lider adayının insan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,13 ortalama ile, “Lider adayının iletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,18 ortalama ile, “Lider adayının mesleki yeterliliği olmalıdır” maddesine 1,22 ortalama ile, “Lider adayı askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir” maddesine 1,63 ortalama ile, “Lider adayı işini ve yöneticiliği eş zamanlı yürütebilmelidir” maddesine 1,63 ortalama ile, “Lider adayı başarı odaklı olmalıdır” maddesine 1,48 ortalama ile “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.2).

Tablo 4.2. TSK Sağlık Sistemi Lider Adayının Sahip Olması Gereken Özellikler Alt Amacına İlişkin Genel Katılım Durumu (n=245)

MADELER		Tamamen katılıyorrum	Katılıyorrum	Kismen katılıyorrum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	Ortalama
		%	%	%	%	%	
1	Yüksek düzeyde kişisel enerjiye sahip olmalıdır	62	33	4	0	0	1,44
2	Geleceğe odaklanabilmesi için vizyoner olmalıdır.	77	22	1	0	0	1,24
3	Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır.	76	22	2	0	0	1,27
4	Yoğun merak ve öğrenme arzusu olmalıdır.	65	27	7	1	0	1,44
5	Stratejik bakış açısına sahip olmalıdır.	75	23	2	0	0	1,27
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	87	12	0	0	0	1,13
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	84	14	1	0	0	1,18
8	Fikrini açıkça söyleyebilmelidir.	69	25	5	1	0	1,39
9	Empati kurabilmelidir.	76	22	2	0	0	1,28
10	Eyleme dönüşebilecek fikirler üretmelidir.	72	24	4	0	0	1,33
11	Paylaşma açık olmalıdır.	69	24	6	0	0	1,37
12	Teknoloji kullanımına yatkın olmalıdır.	67	30	3	0	0	1,38
13	Pratik ve hızlı karar verebilmelidir.	78	18	2	0	1	1,27
14	Yenilikçi olmalıdır.	74	22	3	0	0	1,31
15	Değişime istek duymalıdır.	69	26	4	0	0	1,36
16	Başarı odaklı olmalıdır.	63	29	7	0	1	1,48
17	Duygularını denetleyebilmelidir.	67	27	5	0	0	1,38
18	Girişimci olmalıdır.	71	25	3	0	0	1,33
19	Lidere inisiyatif alanları vermelidir	76	21	3	0	0	1,29
20	Etkili karar verebilme becerisine sahip olmalıdır.	77	20	2	0	0	1,27
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	81	17	2	0	0	1,22
22	Personelini ikna edebilmelidir.	73	24	2	0	0	1,30
23	Astlarını motive edebilmelidir.	78	21	2	0	0	1,24
24	Astları ona karşı güven duymalıdır.	79	19	2	0	0	1,23
25	Kurumsal bağlılığı olmalıdır.	73	23	4	0	0	1,32
26	İşini ve yöneticiliği eşzamanlı yürütebilmelidir.	56	29	11	2	1	1,63
27	TSK.deki yapı, süreç ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalıdır.	73	25	2	0	0	1,31
28	Yöneticiliğe gönüllü olmalıdır.	70	21	7	1	0	1,40
29	Yönetim eğitimi almalıdır.	67	28	5	0	0	1,39
30	Askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir.	60	22	13	2	2	1,63
31	Rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmış olmalıdır.	58	28	11	2	1	1,44

4.2.3. TSK Sağlık Sistemi Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler Alt Amacına Göre Genel Katılım Durumu

Yöneticiler “Lider astlarına yeteneklerini göstereceği çalışma ortamı sunmalıdır” maddesine 1,21 ortalama ile,“Lider fırsatlarla ilgili düşünmeyi desteklemelidir” maddesine 1,22 ortalama ile,“Lider astlarına kendilerinin değerli olduğunu hissettirmelidir” maddesine 1,25 ortalama ile,“Lider iyi bir dinleyici olmalıdır” maddesine 1,60 ortalama ile,“Lider kurum kültürünü güçlendirmelidir” maddesine 1,67 ortalama ile “Tamamen katıldıklarını”, “Kamu ve özel sağlık sektörünü bilmelidir” maddesine 2,44 ortalama ile “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.3).

**Tablo 4.3. TSK Sağlık Sistemi Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler
Alt Amacına İlişkin Genel Katılım Durumu**

MADDELER		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	Ortalama
		%	%	%	%	%	
32	İyi bir dinleyici olmalıdır.	73	26	1	0	0	1,60
33	Uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmalıdır.	64	30	5	1	0	1,27
34	Kurum içi çatışmaları etkili yönetebilmelidir.	76	22	2	0	0	1,44
35	Grup hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmelidir.	69	28	2	1	0	1,26
36	Takım çalışmasını güçlendirmelidir.	74	24	2	0	0	1,35
37	İdaresindeki topluluğun değerlerini bilmelidir.	78	20	2	0	0	1,28
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	80	18	2	0	0	1,24
39	Fırsatlarla ilgili düşünmeyi desteklemelidir.	61	34	5	0	0	1,22
40	Hesap vermekten kaçınmamalıdır.	71	26	2	0	0	1,45
41	Şartları zorlamalıdır.	50	35	13	1	1	1,32
42	Kurum kültürünü güçlendirmelidir.	71	25	3	0	0	1,67
43	Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir.	73	23	3	0	0	1,32
44	Beklenmedik durum ve değişikliklere uyum sağlayabilmelidir.	74	23	3	0	0	1,31
45	Yeni değerler yaratabilmelidir.	61	34	5	1	0	1,30
46	Personeline özgüven aşılmalıdır.	74	23	3	0	0	1,45
47	Ulaşılabilir olmalıdır.	78	20	2	0	0	1,29
48	Yetki devri yapmalıdır.	71	26	3	0	0	1,24
49	Personelin içsel motivasyonunu artırıcı tedbirler almalıdır.	66	30	4	0	0	1,32
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	80	19	1	0	0	1,38
51	Astlarına yeteneklerini göstereceği çalışma ortamı sunmalıdır.	75	24	0	0	0	1,21

Tablo 4.3. TSK Sağlık Sistemi Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler Alt Amacına İlişkin Genel Katılım Durumu (Devam)

MADDELER		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Ortalama
		%	%	%	%	%	
52	Astlarına kendilerinin değerli olduğunu hissettirmelidir.	74	26	0	0	0	1,25
53	Hedeflerini astlarını ikna ederek gerçekleştirmelidir.	62	27	9	2	1	1,27
54	Karar mekanizmalarına personeli katmalıdır.	61	33	7	0	0	1,52
55	Geri bildirim kanalları oluşturmalıdır.	68	30	2	0	0	1,46
56	Personeline yapacağı iş konusunda yol göstermelidir.	64	31	4	0	0	1,34
57	Personelin işlerini verimli yaptıklarından emin olmak için yakından takip etmelidir.	60	29	10	1	0	1,42
58	İlgili kariyer basamaklarından geçerek gelmelidir.	61	30	9	0	0	1,53
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	30	25	22	18	6	1,49
60	Kamu ve özel sağlık sektörünü bilmelidir.	57	32	11	0	0	2,44
61	Sağlık sistemi ile ilgili politika üretebilmelidir.	57	33	9	2	0	1,55
62	Gördüğü aksaklıkları üst yönetici olduğunda gidermeye çalışmalıdır.	70	24	3	3	0	1,55
63	Personeli sistem içerisinde tutacak değişimleri gerçekleştirebilecek niteliklere sahip olmalıdır.	64	31	4	1	0	1,40
64	Kendisinden sonra gelecek liderlerin yetişmesine destek olmalıdır.	75	22	2	0	0	1,43
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	56	19	13	5	4	1,29

4.2.4. TSK Sağlık Sistemi Liderlik ve Liderlik Oluşturma Süreci Kapsamında Neler Yapmalıdır Alt Amacına Katılım Durumu

Yöneticiler “Liderin performansını değerlendirebilmelidir” maddesine 1,27 ortalama ile, “Performans kriterlerine, adayların askeri sağlık sisteminde lider olarak görev yapma yeteneğini değerlendirebilecek maddeler koymalıdır” maddesine 1,33 ortalama ile, “İletişim eğitimi aldırmalıdır” maddesine 1,34 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Liderlik ve yöneticilik eğitimi konusunda söz sahibi kuruluşlardan (kamu-özel) yöneticilik eğitimi hizmeti almalıdır” maddesine 2,17 ortalama ile, “Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir” maddesine 2,24 ortalama ile “Askeri sağlık sisteminin vizyon ve misyonuna uygun lider yetiştirmelidir” maddesine 2,29 ortalama ile “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.4).

Tablo 4.4. TSK Sağlık Sistemi Liderlik ve Liderlik Oluşturma Süreci Kapsamında Neler Yapmalıdır Alt Amacına İlişkin Katılım Durumu

MADDELER		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor	Hiç Katılmıyor	Ortalama
		%	%	%	%	%	
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	29	30	29	8	4	1,79
67	Askeri sağlık sisteminin vizyon ve misyonuna uygun lider yetiştirmelidir.	48	43	8	1	0	2,29
68	Liderlik özelliklerini değerlendirecek nesnel kriterler oluşturmaktadır.	50	39	10	1	0	1,64
69	Liderlik gelişimine uygun kariyer basamaklarını belirlemelidir.	53	39	7	2	0	1,62
70	Sağlık sisteminin farklı unsurlarının sevk ve idaresine yönelik liderler (tabip, eczacı, diş tabibi, sağlık idarecisi, hemşire vb.) yetiştirmelidir.	56	33	8	1	2	1,57
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	37	24	24	11	5	1,59
72	Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir.	53	30	13	4	1	2,24
73	Üst düzey pozisyonlar için liderlik özelliklerine göre seçim yapmalıdır.	65	29	6	0	0	1,70
74	Generalliğe terfide anket uygulamalarına ek olarak, sisteme özgü liderlik değerlendirme kriterleri oluşturmaktadır.	60	30	7	2	1	1,42
75	Yeni lider adaylarını çekebilmek ve elinde tutabilmek için örgüt yapısı, insan kaynakları ve ücretlendirme politikalarını güncellemelidir.	68	26	6	0	0	1,53
76	Lidere inisiyatif alanları vermelidir.	75	23	2	0	0	1,39

Tablo 4.4. TSK Sağlık Sistemi Liderlik ve Liderlik Oluşturma Süreci Kapsamında Neler Yapmalıdır Alt Amacına İlişkin Katılım Durumu (Devam)

MADDELER		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor	Hiç Katılmıyor	Ortalama
		%	%	%	%	%	
77	Liderin performansını değerlendirebilmelidir.	70	27	3	0	0	1,27
78	Performans kriterlerine, adayların askeri sağlık sisteminde lider olarak görev yapma yeteneğini değerlendirebilecek maddeler koymalıdır.	58	30	10	2	1	1,33
79	Yönetici olarak istihdam edilecek askeri sağlık personelinin mezuniyet sonrası yönetim eğitimine tabii tutulmalıdır.	61	31	7	1	0	1,58
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	34	33	20	9	5	1,50
81	Liderlik ve yöneticilik eğitimi konusunda söz sahibi kuruluşlardan (kamu-özel) yöneticilik eğitimi hizmeti alınmalıdır.	51	36	10	2	0	2,17
82	Tabip subay yetiştirirken liderlik kazandırmaya yönelik eğitimler de planlanmalıdır.	46	38	13	2	1	1,64
83	Lider adayı ve liderleri mevzuat hakkında eğitmelidir.	61	35	3	1	0	1,74
84	Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir	70	27	3	0	0	1,45
85	İletişim eğitimi aldırılmalıdır.	68	29	2	0	0	1,34
86	Sürekli eğitim kapsamında konferans, seminer, online eğitim olanakları sunulmalıdır.	60	33	6	1	0	1,34

4.2.5. K.K.K.'lı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,11 ortalama ile, “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,12 ortalama ile, “Mesleki yeterliliği olmalıdır” maddesine 1,18 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,25 ortalama ile, “Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir” maddesine 2,40 ortalama ile, “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,53 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.5).

Tablo 4.5. K.K.K.'lı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,11	0,31	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,12	0,37	1,00
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,18	0,42	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,21	0,44	1,00
24	Astları ona karşı güven duymalıdır.	1,22	0,46	1,00
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	1,80	1,16	1,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,12	1,12	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,25	1,10	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,40	1,23	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,53	1,22	2,00

4.2.6. Dz. K. K'lığı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler "Kurum içi çatışmaları etkili yönetebilmelidir" maddesine 1,06 ortalama ile, "Grup hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmelidir" maddesine 1,10 ortalama ile,"İdaresindeki topluluğun değerlerini bilmelidir maddesine" 1,10 ortalama ile, "Tamamen katıldıklarını" belirtmişlerdir.

Yöneticiler "Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir" maddesine 1,9 ortalama ile, "Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir" maddesine 2,03 ortalama ile,"Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır" maddesine 2,19 ortalama ile, "Katıldıklarını" belirtmişlerdir (Tablo 4.6).

Tablo 4.6. Dz. K. K'lığı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca.
34	Kurum içi çatışmaları etkili yönetebilmelidir.	1,06	0,25	1,00
35	Grup hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmelidir.	1,10	0,30	1,00
37	İdaresindeki topluluğun değerlerini bilmelidir.	1,10	0,30	1,00
84	Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir	1,10	0,31	1,00
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,13	0,34	1,00
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	1,74	1,03	1,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	1,81	0,91	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	1,90	1,09	1,50
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,03	1,08	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,19	1,14	2,00

4.2.7. Hv.K.K'lığı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler "İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,23 ortalama ile, "Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır" maddesine 1,23 ortalama ile, "Geleceğe odaklanabilmesi için vizyoner olmalıdır" maddesine 1,25 ortalama ile, "Tamamen katıldıklarını" belirtmişlerdir.

Yöneticiler "Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir" 2,38 ortalama ile, "Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır" maddesine 2,48 ortalama ile, "Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir" maddesine 2,53 ortalama ile, "Katıldıklarını" belirtmişlerdir (Tablo 4.7).

Tablo 4.7. Hv.K. K'lığı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca.
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,23	0,48	1,00
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	1,23	0,48	1,00
2	Geleceğe odaklanabilmesi için vizyoner olmalıdır.	1,25	0,44	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,25	0,49	1,00
48	Yetki devri yapmalıdır.	1,28	0,55	1,00
67	Askeri sağlık sisteminin vizyon ve misyonuna uygun lider yetiştirmelidir.	2,05	0,91	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,34	1,10	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,38	1,16	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,48	1,32	2,50
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,53	1,13	2,50

4.2.8. Jn.Gn. K'lığı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler " Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır" maddesine 1,08 ortalama ile,"Karar mekanizmalarına personeli katmalıdır" maddesine 1,08 ortalama ile, "Geleceğe odaklanabilmesi için vizyoner olmalıdır" maddesine 1,15 ortalama ile, "Tamamen katıldıklarını "belirtmişlerdir.

"Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir" maddesine 2,38 ortalama ile,"Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır" maddesine 2,62 ortalama ile, "Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır" maddesine 2,69 ortalama ile, "Katıldıklarını" belirtmişlerdir (Tablo 4.8).

Tablo 4.8. Jn.Gn. K'lığı Mensubu Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	1,08	0,28	1,00
54	Karar mekanizmalarına personeli katmalıdır.	1,08	0,28	1,00
2	Geleceğe odaklanabilmesi için vizyoner olmalıdır.	1,15	0,38	1,00
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,15	0,38	1,00
52	Astlarına kendilerinin değerli olduğunu hissettirmelidir.	1,15	0,38	1,00
41	Şartları zorlamalıdır.	2,00	0,82	2,00
82	Tabip subay yetiştirirken liderlik kazandırmaya yönelik eğitimler de planlamalıdır.	2,08	0,95	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,38	1,12	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,62	1,45	3,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,69	1,44	2,00

4.2.9. Sivil Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler "Mesleki yeterliliği olmalıdır" maddesine 1 ortalama ile, "İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,08 ortalama ile, "İletişim becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,08 ortalama ile, "Tamamen katıldıklarını" belirtmişlerdir.

Yöneticiler "Rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmış olmalıdır" maddesine 2,38 ortalama ile, "Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir" maddesine 2,54 ortalama ile, "Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır" maddesine 2,69 ortalama ile, "Katıldıklarını" belirtmişlerdir (Tablo 4.9).

Tablo 4.9. Sivil Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,00	0,00	1,00
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,08	0,28	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,08	0,28	1,00
24	Astları ona karşı güven duymalıdır.	1,08	0,28	1,00
32	İyi bir dinleyici olmalıdır.	1,08	0,28	1,00
53	Hedeflerini astlarını ikna ederek gerçekleştirmelidir.	2,00	1,15	2,00
30	Askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir.	2,31	1,44	2,00
31	Rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmış olmalıdır.	2,38	1,12	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,54	0,78	3,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,69	1,44	3,00

4.2.10. Farklı Kuvvetlerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırılması

1."İletişim becerisi yüksek olmalıdır" maddesine sivil statüdeki yöneticiler 1,08 ortalama ile katılırken Jn.Gn.K.'lığına mensup yöneticiler 1,38 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

2."Teknoloji kullanımına yatkın olmalıdır" maddesine kuvvet mensubu olmayan yöneticiler 1,15 ortalama ile katılırken Jn.Gn.K'.lığına mensup

yöneticiler 1,36 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

3."Mesleki yeterliliği olmalıdır" maddesine kuvvet mensubu olmayan yöneticiler 1,00 ortalama ile katılırken Jn.Gn.K.'lığına mensup yöneticiler 1,54 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

4."Kurumsal bağlılığı olmalıdır" maddesine Dz.K.K.'lığına mensup yöneticiler 1,16 ortalama ile katılırken Jn.Gn.K.'lığına mensup yöneticiler 1,62 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

5."TSK'deki yapı, süreç ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalıdır" maddesine kuvvet mensubu olmayan yöneticiler 1,15 ortalama ile katılırken Hv.K.K.'lığına mensup yöneticiler 1,50 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

6."Rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmış olmalıdır" maddesine Dz.K.K.'lığı mensubu olan yöneticiler 1,32 ortalama ile katılırken Kuvvet mensubu olmayan yöneticiler 2,38 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

7. "Karar mekanizmalarına personeli katmalıdır" maddesine Jn.Gn.K.'lığı mensubu olan yöneticiler 1,08 ortalama ile katılırken Hv.K.K.'lığı mensubu olan yöneticiler 1,73 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,00 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

8."Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır" maddesine Hv.K.K.'lığı mensubu olan yöneticiler 2,48 ortalama ile katılırken Jn.Gn.K.'lığına mensup yöneticiler 2,69 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,05 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

9."Askeri sağlık sisteminin vizyon ve misyonuna uygun lider yetiştirmelidir" maddesine Dz.K.K.'lığı mensubu yöneticiler 1,35 ortalama ile katılırken Hv.K.K.'lığına mensup yöneticiler 2,05 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,00 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

10."Liderlik özelliklerini değerlendirecek nesnel kriterler oluşturmalıdır" maddesine Dz.K.K.'lığı mensubu olan yöneticiler 1,26 ortalama ile katılırken

Hv.K.K.'lığına mensup yöneticiler 1,85 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

11."Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir" maddesine Jn.Gn.K.'lığı mensubu yöneticiler 1,54 ortalama ile katılırken K.K.K.'lığına mensup yöneticiler 2,40 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,00 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

12."Üst düzey pozisyonlar için liderlik özelliklerine göre seçim yapılmalıdır" maddesine Dz.K.K.'lığı mensubu olan yöneticiler 1,29 ortalama ile katılırken Hv.K.K.'lığına mensup yöneticiler 1,78 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

13." TSK Performans kriterlerine, adayların askeri sağlık sisteminde lider olarak görev yapma yeteneğini değerlendirebilecek maddeler koymalıdır" maddesine Dz.K.K.'lığına mensubu olmayan yöneticiler 1,23 ortalama ile katılırken Hv.K.K.'lığına mensup yöneticiler 1,89 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,00 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

14."Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir" maddesine Dz.K.K.'lığı mensubu olan yöneticiler 1,10 ortalama ile katılırken Jn.Gn.K.'lığına mensup yöneticiler 1,62 ortalama ile katılmışlardır. p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 4.10).

Tablo 4.10. Farklı Kuvvetlerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırılması

MADELER	KKK			Hv.K.K.			Dz.K.K.			Jn.G.K.			Sivil Statü			P*
	Ort.	S.S.	Ortan.	Ort.	S.S.	Ortan.	Ort.	S.S.	Ortan.	Ort.	S.S.	Ortan.	Ort.	S.S.	Ortan.	
7 İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,12	0,37	1,00	1,35	0,74	1,00	1,16	0,37	1,00	1,38	0,51	1,00	1,08	0,28	1,00	0,01
12 Teknoloji kullanımına yatkın olmalıdır.	1,33	0,51	1,00	1,60	0,81	1,00	1,29	0,53	1,00	1,62	0,65	2,00	1,15	0,38	1,00	0,04
21 Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,18	0,42	1,00	1,40	0,74	1,00	1,13	0,34	1,00	1,54	0,78	1,00	1,00	0,00	1,00	0,01
25 Kurumsal bağlılığı olmalıdır.	1,28	0,51	1,00	1,50	0,68	1,00	1,16	0,45	1,00	1,62	0,77	1,00	1,31	0,63	1,00	0,03
27 TSK.deki yapı, süreç ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalıdır.	1,25	0,46	1,00	1,50	0,60	1,00	1,32	0,79	1,00	1,46	0,66	1,00	1,15	0,38	1,00	0,04
31 Rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmış olmalıdır.	1,59	0,84	1,00	1,65	0,89	1,00	1,32	0,54	1,00	1,46	0,78	1,00	2,38	1,12	2,00	0,01
54 Karar mekanizmalarına personeli katmalıdır.	1,45	0,61	1,00	1,73	0,72	2,00	1,26	0,44	1,00	1,08	0,28	1,00	1,54	0,66	1,00	0,00
59 Mesleki eğilimleri azaltmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,53	1,22	2,00	2,48	1,32	2,50	1,81	0,91	2,00	2,69	1,44	2,00	2,69	1,44	3,00	0,05
67 Askeri sağlık sisteminin vizyon ve misyonuna uygun lider yetiştirmelidir.	1,58	0,67	1,00	2,05	0,91	2,00	1,35	0,55	1,00	1,62	0,65	2,00	1,77	0,44	2,00	0,00
68 Liderlik özelliklerini değerlendirecek nesnel kriterler oluşturmamalıdır.	1,64	0,73	2,00	1,81	0,78	2,00	1,26	0,51	1,00	1,46	0,52	1,00	1,85	0,55	2,00	0,01
71 Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,40	1,23	2,00	2,38	1,16	2,00	1,90	1,09	1,50	1,54	0,97	1,00	1,54	0,78	1,00	0,00
73 Üst düzey pozisyonlar için liderlik özelliklerine göre seçim yapılmalıdır.	1,34	0,59	1,00	1,78	0,76	2,00	1,29	0,53	1,00	1,69	0,48	2,00	1,38	0,51	1,00	0,00
78 Performans kriterlerine, adayların askeri sağlık sisteminde lider olarak görev yapma yeteneğini değerlendirebilecek maddeler koymalıdır.	1,56	0,85	1,00	1,89	0,80	2,00	1,23	0,43	1,00	1,69	0,75	2,00	1,62	0,65	2,00	0,00
84 Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir	1,32	0,52	1,00	1,50	0,73	1,00	1,10	0,31	1,00	1,62	0,65	2,00	1,38	0,51	1,00	0,02
* Kruskal Wallis ile test edilmiştir																

4.2.11.Subay (Yüzbaşı, Binbaşı, Yarbay Ve Albay) Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler "İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,13 ortalama ile,"İletişim becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,18 ortalama ile, "İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir" maddesine 1,21 ortalama ile "Tamamen katıldıklarını" belirtmişlerdir.

Yöneticiler "Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir" maddesine 2,25 ortalama ile,"Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir" maddesine 2,29 ortalama ile, "Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır" maddesine 2,40 ortalama ile "Katıldıklarını" belirtmişlerdir (Tablo 4.11).

Tablo 4.11. Subay (Yüzbaşı, Binbaşı, Yarbay ,Albay) Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,13	0,35	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,18	0,47	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,21	0,44	1,00
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	1,22	0,46	1,00
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,24	0,52	1,00
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	1,80	1,15	1,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,20	1,15	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,25	1,19	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,29	1,10	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,40	1,24	2,00

4.2.12. General Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler "Mesleki yeterliliği olmalıdır" maddesine 1,09 ortalama ile, "TSK'deki yapı, süreç ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalıdır" maddesine 1,09 ortalama ile, "İyi bir dinleyici olmalıdır" maddesine 1,09 ortalama ile, "Tamamen katıldıklarını" belirtmişlerdir.

Yöneticiler "Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir" maddesine 2,36 ortalama ile, "Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır" maddesine 2,91 ortalama ile, "Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir" maddesine 2,91 ortalama ile, "Katıldıklarını" belirtmişlerdir (Tablo 4.12).

Tablo 4.12. General Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,09	0,30	1,00
27	TSK'deki yapı, süreç ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalıdır.	1,09	0,30	1,00
32	İyi bir dinleyici olmalıdır.	1,09	0,30	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,09	0,30	1,00
1	Yüksek düzeyde kişisel enerjiye sahip olmalıdır.	1,18	0,40	1,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,09	0,94	2,00
81	Liderlik ve Yöneticilik eğitimi konusunda söz sahibi kuruluşlardan (kamu-özel) yöneticilik eğitimi hizmeti almalıdır.	2,18	0,98	2,00
72	Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir.	2,36	1,12	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,91	1,14	3,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,91	1,38	3,00

4.2.13. Sivil Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler "Mesleki yeterliliği olmalıdır" maddesine 1 ortalama ile,"İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,08 ortalama ile,"İletişim becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,08 ortalama ile, "Tamamen katıldıklarını" belirtmişlerdir.

Yöneticiler "Rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmış olmalıdır" maddesine 2,38 ortalama "Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir" maddesine 2,54 ortalama ile,"Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır" maddesine 2,69 ortalama ile, "Katıldıklarını" belirtmişlerdir (Tablo 4.13).

Tablo 4.13. Sivil Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,00	0,00	1,00
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,08	0,28	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,08	0,28	1,00
24	Astları ona karşı güven duymalıdır.	1,08	0,28	1,00
32	İyi bir dinleyici olmalıdır.	1,08	0,28	1,00
53	Hedeflerini astlarını ikna ederek gerçekleştirmelidir.	2,00	1,15	2,00
30	Askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir.	2,31	1,44	2,00
31	Rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmış olmalıdır.	2,38	1,12	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,54	0,78	3,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,69	1,44	3,00

4.2.14. Farklı Rütbe ve Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırılması

1."İşini ve yöneticiliği eşzamanlı yürütebilmelidir" maddesine General yöneticiler 1,18 ortalama ile, katılırken subay yöneticiler 1,67 ortalama ile, katılmışlardır p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

2."Rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmış olmalıdır" maddesine general yöneticiler 1,27 ortalama ile, katılırken sivil statüdeki yöneticiler 2,29 ortalama ile, katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

3."Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir" maddesine General yöneticiler 1,64 ortalama ile, katılırken sivil statüdeki yöneticiler 2,71 ortalama ile, katılmışlardır p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

4."Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir" maddesine sivil yöneticiler 1,50 ortalama ile katılırken general yöneticiler 2,91 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

5."Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir" maddesine sivil yöneticiler 1,43 ortalama ile katılırken general yöneticiler 2,36 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,05 olarak bulgulanmıştır, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

6."Liderlik ve Yöneticilik eğitimi konusunda söz sahibi kuruluşlardan (kamu-özel) yöneticilik eğitimi hizmeti almalıdır" maddesine sivil yöneticiler 1,29 ortalama ile katılırken general yöneticiler 2,18 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır"(Tablo 4.14).

Tablo 4.14. Farklı Rütbe ve Statüdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırılması

MADDELER		Sivil Statü			Subay			General			P*
		Ortal ama	SS	ortan ca	ortal ama	SS	ortan ca	ortal ama	SS	ortan ca	
26	İşini ve yöneticiliği eşzamanlı yürütebilmelidir.	1,29	0,61	1,00	1,67	0,88	1,00	1,18	0,40	1,00	0,04
31	Rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmış olmalıdır.	2,29	1,14	2,00	1,58	0,83	1,00	1,27	0,47	1,00	0,01
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,71	0,99	3,00	2,29	1,10	2,00	1,64	0,67	2,00	0,04
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	1,50	0,76	1,00	2,25	1,19	2,00	2,91	1,38	3,00	0,01
72	Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir.	1,43	0,65	1,00	1,69	0,88	1,00	2,36	1,12	2,00	0,05
81	Liderlik ve Yöneticilik eğitimi konusunda söz sahibi kuruluşlardan (kamu-özel) yöneticilik eğitimi hizmeti almalıdır.	1,29	0,47	1,00	1,64	0,76	1,00	2,18	0,98	2,00	0,03
* Kruskal Vallis ile test edilmiştir											

4.2.15. Akademik Ünvanı Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler "İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,09 ortalama ile, "İletişim becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,14 ortalama ile, "Mesleki yeterliliği olmalıdır" maddesine 1,16 ortalama ile, "Tamamen katıldıklarını" belirtmişlerdir.

Yöneticiler "Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır" maddesine 2,23 ortalama ile, "Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir" maddesine 2,24 ortalama ile, "Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır" maddesine 2,41 ortalama ile, "Katıldıklarını" belirtmişlerdir (Tablo 4.15).

Tablo 4.15. Akademik Ünvanı Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,09	0,28	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,14	0,38	1,00
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,16	0,40	1,00
3	Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır.	1,20	0,43	1,00
64	Kendisinden sonra gelecek liderlerin yetişmesine destek olmalıdır.	1,22	0,44	1,00
72	Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir.	1,80	0,91	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,09	0,98	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,23	1,10	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,24	1,14	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,41	1,25	2,00

4.2.16. Akademik Ünvanı Olmayan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler "İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,16 ortalama ile, "İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir" maddesine 1,16 ortalama ile "Lidere inisiyatif alanları vermelidir" maddesine 1,16 ortalama ile, "Tamamen katıldıklarını" belirtmişlerdir.

Yöneticiler "Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır" maddesine 2,29 ortalama ile, "Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır" maddesine 2,39 ortalama ile, "Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir" maddesine 2,49 ortalama ile, "Katıldıklarını" belirtmişlerdir (Tablo 4.16).

Tablo 4.16 Akademik Ünvanı Olmayan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,16	0,41	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,16	0,41	1,00
76	Lidere inisiyatif alanları vermelidir.	1,16	0,45	1,00
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	1,17	0,38	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,19	0,58	1,00
26	İşini ve yöneticiliği eşzamanlı yürütebilmelidir.	1,91	1,03	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,24	1,17	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,29	1,25	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,39	1,26	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,49	1,31	3,00

4.2.17. Akademik Ünvanı Olan ve Olmayan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması

1. "Yoğun merak ve öğrenme arzusu olmalıdır" maddesine akademik ünvanı olmayan yöneticiler 1,32 ortalama ile katılırken akademik ünvanı olan yöneticiler 1,55 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,05 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

2. "İşini ve yöneticiliği eşzamanlı yürütebilmelidir" maddesine akademik ünvanı olan yöneticiler 1,51 ortalama ile katılırken akademik ünvanı olmayan yöneticiler 1,91 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

3. "Yönetim eğitimi almalıdır" maddesine akademik ünvanı olmayan yöneticiler 1,30 ortalama ile katılırken akademik ünvanı olan yöneticiler 1,54 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

4. "Lidere inisiyatif alanları vermelidir" maddesine akademik ünvanı olmayan yöneticiler 1,16 ortalama ile katılırken akademik ünvanı olan yöneticiler 1,30 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 4.17).

Tablo 4.17 Akademik Ünvanı Olan ve Olmayan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması

MADDELER		Akademik Olmayan			Akademik Olan			P*
		Ortalama	S.S.	Ortanca	Ortalama	S.S.	Ortanca	
4	Yoğun merak ve öğrenme arzusu olmalıdır.	1,55	0,78	1,00	1,32	0,59	1,00	0,05
26	İşini ve yöneticiliği eşzamanlı yürütebilmelidir.	1,91	1,03	2,00	1,51	0,75	1,00	0,01
29	Yönetim eğitimi almalıdır.	1,30	0,60	1,00	1,54	0,64	1,00	0,01
76	Lidere inisiyatif alanları vermelidir.	1,16	0,45	1,00	1,30	0,48	1,00	0,03
* Mann Whitney U ile test edilmiştir								

4.2.18 GATA Komutanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok Ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,11 ortalama ile, “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,18 ortalama ile, “Mesleki yeterliliği olmalıdır” maddesine 1,21 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,15 ortalama ile, “Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır” maddesine 2,19 ortalama ile, “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,45 ortalama ile, katıldıklarını belirtmişlerdir (Tablo 4.18).

Tablo 4.18. GATA Komutanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok Ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S:	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,11	0,32	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,18	0,42	1,00
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,21	0,46	1,00
24	Astları ona karşı güven duymalıdır.	1,21	0,45	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,22	0,43	1,00
82	Tabip subay yetiştirirken liderlik kazandırmaya yönelik eğitimler de planlamalıdır.	1,70	0,83	1,50
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,05	1,11	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,15	0,98	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,19	1,14	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,45	1,25	2,00

4.2.19. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1 ortalama ile, “Yüksek düzeyde kişisel enerjiye sahip olmalıdır” maddesine 1,17 ortalama ile, “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,17 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir” maddesine 2,50 ortalama ile, “Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır” maddesine 2,50 ortalama ile, “Katıldıklarını” “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 3,17 ortalama ile, “Kısmen katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.19).

Tablo 4.19 GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

	MADDELER	Ortalama	S.S:	Ortanca
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,00	0,00	1,00
1	Yüksek düzeyde kişisel enerjiye sahip olmalıdır.	1,17	0,41	1,00
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,17	0,41	1,00
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,17	0,41	1,00
58	İlgili kariyer basamaklarından geçerek gelmelidir.	1,17	0,41	1,00
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	2,17	1,60	1,50
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,33	1,51	2,00
72	Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir.	2,50	1,05	2,50
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider aday ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,50	1,05	2,50
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	3,17	0,75	3,00

4.2.20. Asker Hastanelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,13 ortalama ile, “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,14 ortalama ile, “Etkili karar verebilme becerisine sahip olmalıdır” maddesine 1,15 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,43 ortalama ile, “Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir” maddesine 2,46 ortalama ile, “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,46 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.20).

Tablo 4.20 Asker Hastanelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,13	0,33	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,14	0,35	1,00
20	Etkili karar verebilme becerisine sahip olmalıdır.	1,15	0,36	1,00
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,15	0,36	1,00
2	Geleceğe odaklanabilmesi için vizyoner olmalıdır.	1,17	0,38	1,00
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	1,95	1,23	1,00
80	Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,15	1,17	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,43	1,29	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,46	1,24	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,46	1,23	2,00

4.2.21. Sağlık Komutanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir” maddesine 1,08 ortalama “Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır maddesine” 1,08 ortalama “Ulaşılabilir olmalıdır” maddesine 1.17 ortalama ile “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,33 ortalama ile, “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,33 ortalama ile, “Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir” maddesine 2,58 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.21).

Tablo 4.21. Sağlık Komutanlığında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,08	0,29	1,00
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	1,08	0,29	1,00
47	Ulaşılabilir olmalıdır.	1,08	0,29	1,00
51	Astlarına yeteneklerini göstereceği çalışma ortamı sunmalıdır.	1,17	0,58	1,00
43	Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir.	1,25	0,45	1,00
26	İşini ve yöneticiliği eşzamanlı yürütebilmelidir.	2,08	1,31	2,00
72	Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir.	2,08	0,79	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,33	1,07	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,33	1,15	2,50
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,58	1,38	3,00

4.2.22. Sağlık Hizmetleri Bölge Komutanlıklarında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “Lidere inisiyatif alanları vermelidir” maddesine 1,00 ortalama ile, “Astlarını motive edebilmelidir” maddesine 1,00 ortalama ile, “Astları ona karşı güven duymalıdır” maddesine 1,00 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Askeri sağlık sistemi lider adayı, askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir” maddesine 2,83 ortalama ile, “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,33 ortalama ile, “Katıldıklarını” “TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir” maddesine 3,17 ortalama ile, “Kısmen katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.22).

Tablo 4.22. Sağlık Hizmetleri Bölge Komutanlıklarında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
19	Lidere inisiyatif alanları vermelidir	1,00	0,00	1,00
23	Astlarını motive edebilmelidir.	1,00	0,00	1,00
24	Astları ona karşı güven duymalıdır.	1,00	0,00	1,00
25	Kurumsal bağlılığı olmalıdır.	1,00	0,00	1,00
37	İdaresindeki topluluğun değerlerini bilmelidir.	1,00	0,00	1,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,17	0,75	2,00
67	Askeri sağlık sisteminin vizyon ve misyonuna uygun lider yetiştirmelidir.	2,17	0,41	2,00
30	Askeri sağlık sistemi lider adayı, askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir.	2,83	0,98	3,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,83	0,75	3,00
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	3,17	0,75	3,00

4.2.23. Farklı Birimlerde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması

1."Duygularını denetleyebilmelidir" maddesine GATA Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,38 ortalama ile, katılırken Sağlık Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,83 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

2."Girişimci olmalıdır" maddesine Asker Hastanelerindeki yöneticiler 1,24 ortalama ile katılırken Sağlık Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,83 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

3."Etkili karar verebilme" becerisine sahip olmalıdır maddesine Asker Hastanelerindeki yöneticiler 1,15 ortalama ile, katılırken Sağlık Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,75 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

4."Mesleki yeterliliği olmalıdır" maddesine Asker Hastanelerindeki yöneticiler 1,15 ortalama ile katılırken Sağlık Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,75 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

5."Personelini ikna edebilmelidir" maddesine Sağlık Hizmetleri Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,17 ortalama ile katılırken Sağlık Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,83 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

6."Astlarını motive edebilmelidir" maddesine Sağlık Hizmetleri Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,00 ortalama ile katılırken Sağlık Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,67 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

7."Yönetim eğitimi almalıdır" maddesine Asker Hastanelerindeki yöneticiler 1,27 ortalama ile katılırken GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,83 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

8."Lider adayı Askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir" maddesine Sağlık Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,50 ortalama ile katılırken Sağlık Hizmetleri Komutanlığı'ndaki yöneticiler 2,83 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

9."TSK Sağlık Komutanı Askeri Sağlık Sistemi içerisinde gelmelidir" maddesine Asker Hastanelerindeki yöneticiler 1,23 ortalama ile katılırken Sağlık Hizmetleri Komutanlığı'ndaki yöneticiler 3,17 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,00 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

10."Lidere inisiyatif alanları vermelidir" maddesine Askeri Hastaneler deki yöneticiler 1,18 ortalama ile katılırken Sağlık Komutanlığı'ndaki yöneticiler 1,64 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.(Tablo 4.23)

Tablo 4.23. Farklı Birimlerde Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması

MADDELER		GATA			GATA Haydarpaşa			Askeri Hastaneler			Sağlık Komutanlığı			Sağlık Hizmetleri K.			P*
		Ort.	SS	Ortan	Ort.	SS	Ortan	Ort.	SS	Ortan	Ort.	SS	Ortan	Ort.	SS	Ortan	
17	Duygularını denetleyebilmektedir.	1,38	0,58	1,00	1,83	0,75	2,00	1,28	0,56	1,00	1,83	0,83	2,00	1,67	0,52	2,00	0,01
18	Girişimci olmalıdır.	1,31	0,55	1,00	1,83	0,75	2,00	1,24	0,45	1,00	1,83	1,19	1,50	1,67	0,52	2,00	0,01
20	Etkili karar verebilme becerisine sahip olmalıdır.	1,29	0,52	1,00	1,50	0,55	1,50	1,15	0,36	1,00	1,75	1,22	1,00	1,33	0,52	1,00	0,04
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,21	0,46	1,00	1,17	0,41	1,00	1,15	0,36	1,00	1,75	1,22	1,00	1,50	0,55	1,50	0,05
22	Personelini ikna edebilmektedir.	1,25	0,47	1,00	1,67	0,82	1,50	1,26	0,44	1,00	1,83	0,94	2,00	1,17	0,41	1,00	0,03
23	Astlarını motive edebilmektedir.	1,23	0,48	1,00	1,33	0,52	1,00	1,20	0,40	1,00	1,67	0,65	2,00	1,00	0,00	1,00	0,02
29	Yönetim eğitimi almaktadır.	1,47	0,63	1,00	1,83	0,41	2,00	1,27	0,57	1,00	1,33	0,49	1,00	1,33	0,52	1,00	0,01
30	Lider adayı Askeri sağlık sistemi içerisinde içerisinden gelmelidir.	1,62	0,97	1,00	1,83	0,75	2,00	1,59	0,89	1,00	1,50	0,67	1,00	2,83	0,98	3,00	0,04
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	1,64	1,03	1,00	2,17	1,60	1,50	1,95	1,23	1,00	1,25	0,62	1,00	3,17	0,75	3,00	0,00
76	Lidere inisiyatif alanları vermemelidir.	1,27	0,48	1,00	1,50	0,55	1,50	1,18	0,42	1,00	1,64	0,67	2,00	1,50	0,55	1,50	0,01

* Kruskal Wallis ile test edilmiştir

4.2.24. Tabip Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler "İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,12 ortalama ile, "İletişim becerisi yüksek olmalıdır" maddesine 1,16 ortalama ile, "Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır" maddesine 1,20 ortalama ile, "Tamamen katıldıklarını" belirtmişlerdir.

Yöneticiler "Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır" maddesine 2,26 ortalama ile, "Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir" maddesine 2,35 ortalama ile, "Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır" maddesine 2,40 ortalama ile, "Katıldıklarını" belirtmişlerdir (Tablo 4.24).

Tablo 4.24. Tabip Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,12	0,34	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,16	0,47	1,00
3	Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır.	1,20	0,43	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,20	0,43	1,00
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	1,21	0,44	1,00
72	Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir.	1,72	0,93	1,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,15	1,07	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,26	1,16	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,35	1,22	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,40	1,25	2,00

4.2.25.Tabip Yöneticiler Dışındaki Sağlık Sınıfı Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,13 ortalama ile “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,18 ortalama ile, “Ulaşılabilir olmalıdır” maddesine 1,18 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir” maddesine 2,15 ortalama ile, “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,47 ortalama ile, “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,57 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.25.)

Tablo 4.25. Tabip Yöneticiler Dışındaki Sağlık Sınıfı Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,13	0,34	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,18	0,42	1,00
47	Ulaşılabilir olmalıdır.	1,18	0,39	1,00
24	Astları ona karşı güven duymalıdır.	1,19	0,43	1,00
27	TSK.deki yapı, süreç ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalıdır.	1,19	0,40	1,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	1,97	1,10	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,00	1,08	2,00
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	2,15	1,34	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,47	1,14	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,57	1,26	2,00

4.2.26. Diğer Sınıf Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “Lidere inisiyatif alanları vermelidir” maddesine 1,24 ortalama ile, “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,24 ortalama ile, “Etkili karar verebilme becerisine sahip olmalıdır” maddesine 1,24 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır” maddesine 2,19 ortalama ile, “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,35 ortalama ile, “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,88 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.26).

Tablo 4.26. Diğer Sınıf Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
19	Lidere inisiyatif alanları vermelidir	1,24	0,56	1,00
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,24	0,44	1,00
20	Etkili karar verebilme becerisine sahip olmalıdır.	1,24	0,44	1,00
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	1,24	0,44	1,00
64	Kendisinden sonra gelecek liderlerin yetişmesine destek olmalıdır.	1,24	0,44	1,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,13	1,36	1,50
30	Askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir.	2,18	0,81	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,19	0,98	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,35	1,11	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,88	0,81	3,00

4.2.27. Farklı Sınıflardaki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması

1.“Yüksek düzeyde kişisel enerjiye sahip olmalıdır” maddesine tabip yöneticiler 1,39 ortalama ile katılırken diğer sınıf yöneticiler 1,71 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

2.”Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır“ maddesine tabip yöneticiler 1,20 ortalama ile katılırken diğer sınıf yöneticiler 1,59 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

3. “Stratejik bakış açısına sahip olmalıdır” maddesine tabip yöneticiler dışındaki sağlık sınıfı yöneticiler 1,22 ortalama ile katılırken diğer sınıf yöneticiler 1,59 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır

4. “Girişimci olmalıdır” maddesine tabip yöneticiler dışındaki sağlık sınıfı yöneticiler 1,22 ortalama ile katılırken diğer sınıf yöneticiler 1,59 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

5.“Yönetim eğitimi almalıdır” maddesine tabip yöneticiler dışındaki sağlık sınıfı yöneticiler 1,24 ortalama ile katılırken diğer sınıflardaki yöneticiler 1,53 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

6. “Askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir” maddesine tabip yöneticiler 1,47 ortalama ile katılırken diğer sınıf yöneticiler 2,18 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,00 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

7. “Grup hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmelidir“ maddesine tabip yöneticiler dışındaki sağlık sınıfı yöneticiler 1,30 ortalama ile katılırken diğer sınıflardaki yöneticiler 1,65 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

8.” Takım çalışmasını güçlendirmelidir “ maddesine tabip yöneticiler dışındaki sağlık sınıfı yöneticiler 1,21 ortalama ile katılırken diğer sınıflardaki yöneticiler 1,59 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

9. “Fırsatlarla ilgili düşünmeyi desteklemelidir” maddesine tabip yöneticiler dışındaki sağlık sınıfı yöneticiler 1,39 ortalama ile katılırken diğer sınıflardaki yöneticiler 1,75 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,05 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.
10. “Personeline yapacağı iş konusunda yol göstermelidir” maddesine tabip yöneticiler dışındaki sağlık sınıfı yöneticiler 1,31 ortalama ile katılırken diğer sınıf yöneticiler 1,74 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.
- 11.”İlgili kariyer basamaklarından geçerek gelmelidir” maddesine tabip yöneticiler 1,43 ortalama ile katılırken diğer sınıf yöneticiler 1,82 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.
- 12.”Kamu ve özel sağlık sektörünü bilmelidir” maddesine tabip yöneticiler 1,46 ortalama ile katılırken diğer sınıf yöneticiler 1,76 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.
- 13.”TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir” maddesine tabip yöneticiler 1,61 ortalama ile katılırken tabip yöneticiler dışındaki sağlık sınıfı yöneticiler 2,15 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,00 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.
- 14.”Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine tabip yöneticiler 2,15 ortalama ile katılırken diğer sınıf yöneticiler 2,88 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,00 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.
- 15.”Yönetici olarak istihdam edilecek askeri sağlık personelini mezuniyet sonrası yönetim eğitimine tabii tutmalıdır” maddesine tabip yöneticiler dışındaki sağlık sınıfı yöneticiler 1,45 ortalama ile katılırken diğer sınıflardaki yöneticiler 1,88 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 4.27).

Tablo 4.27. Farklı Sınıflardaki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması

MADDELER		TABİP			TABİP DIŞI SAĞLIK PERSONELİ			DİĞER SINIFLAR			P*
		Ort.	S.S.	Ortan	Ort.	S.S.	Ortan	Ort.	S.S.	Ortan	
1	Yüksek düzeyde kişisel enerjiye sahip olmalıdır.	1,39	0,64	1,00	1,49	0,59	1,00	1,71	0,69	2,00	0,04
3	Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır.	1,20	0,43	1,00	1,36	0,51	1,00	1,59	0,87	1,00	0,01
5	Stratejik bakış açısına sahip olmalıdır.	1,25	0,47	1,00	1,22	0,42	1,00	1,59	0,62	2,00	0,02
18	Girişimci olmalıdır.	1,35	0,63	1,00	1,22	0,45	1,00	1,59	0,51	2,00	0,01
29	Yönetim eğitimi almalıdır.	1,44	0,63	1,00	1,24	0,50	1,00	1,53	0,62	1,00	0,03
30	Askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir.	1,47	0,81	1,00	1,88	1,15	2,00	2,18	0,81	2,00	0,00
35	Grup hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmelidir.	1,34	0,56	1,00	1,30	0,58	1,00	1,65	0,49	2,00	0,01
36	Takım çalışmasını güçlendirmelidir.	1,28	0,51	1,00	1,21	0,41	1,00	1,59	0,51	2,00	0,01
39	Fırsatlarla ilgili düşünmeyi desteklemelidir.	1,44	0,62	1,00	1,39	0,58	1,00	1,71	0,47	2,00	0,05
56	Personeline yapacağı iş konusunda yol göstermelidir.	1,42	0,65	1,00	1,34	0,54	1,00	1,71	0,59	2,00	0,04
58	İlgili kariyer basamaklarından geçerek gelmelidir.	1,43	0,63	1,00	1,57	0,80	1,00	1,82	0,73	2,00	0,04
60	Kamu ve özel sağlık sektörünü bilmelidir.	1,46	0,67	1,00	1,70	0,78	2,00	1,76	0,75	2,00	0,03
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	1,61	1,01	1,00	2,15	1,34	2,00	2,06	1,03	2,00	0,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,15	1,07	2,00	2,47	1,14	2,00	2,88	0,81	3,00	0,00
79	Yönetici olarak istihdam edilecek askeri sağlık personeli mezuniyet sonrası yönetim eğitimine tabii tutmalıdır.	1,48	0,71	1,00	1,45	0,73	1,00	1,88	0,62	2,00	0,02
* Kruskal Vallis ile test edilmiştir											

4.2.28. Görev Süresi 10-15 Yıl Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır ” maddesine 1,18 ortalama ile, “İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir” maddesine 1,20 ortalama ile, “Astlarına kendilerinin değerli olduğunu hissettirmelidir” maddesine 1,24 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır” maddesine 2,22 ortalama ile, “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,24 ortalama ile, “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır “ maddesine 2,28 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.28).

Tablo 4.28. Görev Süresi 10-15 Yıl Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,18	0,39	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,20	0,40	1,00
52	Astlarına kendilerinin değerli olduğunu hissettirmelidir.	1,24	0,43	1,00
5	Stratejik bakış açısına sahip olmalıdır.	1,26	0,44	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,26	0,49	1,00
41	Şartları zorlamalıdır.	1,88	0,96	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,02	1,27	1,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,22	1,26	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,24	1,15	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,28	1,20	2,00

4.2.29. Görev Süresi 16-30 Yıl Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,12 ortalama ile, “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,17 ortalama ile, “Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır” maddesine 1,18 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir” maddesine 2,27 ortalama “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,32 ortalama ile, “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,46 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.29).

Tablo.4.29. Görev Süresi 16-30 Yıl Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,12	0,34	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,17	0,47	1,00
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	1,18	0,42	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,20	0,43	1,00
2	Geleceğe odaklanabilmesi için vizyoner olmalıdır.	1,21	0,41	1,00
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	1,80	1,14	1,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırmalıdır.	2,16	1,12	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,27	1,19	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,32	1,10	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,46	1,24	2,00

4.2.30. Görev Süresi 31 Yıl ve Üzeri Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,05 ortalama ile, “Mesleki yeterliliği olmalıdır “ maddesine 1,05 ortalama ile, “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,10 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,14 ortalama ile, “Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir” maddesine 2,52 ortalama ile, “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır “ maddesine 2,71 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.30).

Tablo 4.30. Görev Süresi 31 Yıl ve Üzeri Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,05	0,22	1,00
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,05	0,22	1,00
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,10	0,30	1,00
24	Astları ona karşı güven duymalıdır.	1,10	0,30	1,00
27	TSK.deki yapı, süreç ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalıdır.	1,14	0,36	1,00
72	Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir.	2,00	0,95	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,14	0,96	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,14	0,91	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,52	1,12	3,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,71	1,35	3,00

4.2.31. Yaşları 29-40 Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,05 ortalama ile, “Stratejik bakış açısına sahip olmalıdır” maddesine 1,23 ortalama ile, “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,26 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır” maddesine 2,20 ortalama ile, “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,38 ortalama ile, “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,47 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.31).

Tablo 4.31. Yaşları 29-40 Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

YAŞI 29-40 ARASI OLAN YÖNETİCİLER				
MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,16	0,37	1,00
5	Stratejik bakış açısına sahip olmalıdır.	1,23	0,42	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,23	0,42	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,26	0,48	1,00
47	Ulaşılabilir olmalıdır.	1,26	0,48	1,00
41	Şartları zorlamalıdır.	1,82	0,82	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	1,98	1,20	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,20	1,21	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,38	1,13	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,47	1,17	2,00

4.2.32. Yaşları 41-50 Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok Ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır ” maddesine 1,13 ortalama ile, “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,14 ortalama ile, “Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır” maddesine 1,18 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir” maddesine 2,30 ortalama ile, “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,36 ortalama ile, “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,46 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.32).

Tablo 4.32. Yaşları 41-50 Arası Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok Ve En Az Katıldıkları Maddeler

MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,13	0,36	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,14	0,46	1,00
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	1,18	0,42	1,00
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,21	0,52	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,21	0,45	1,00
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	1,81	1,18	1,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,23	1,13	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,30	1,17	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,36	1,12	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,46	1,26	2,00

4.2.33. Yaşları 51 ve Üstü Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok Ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “Mesleki yeterliliği olmalıdır” maddesine 1,05 ortalama ile, “Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır” maddesine 1,10 ortalama ile, “Geleceğe odaklanabilmesi için vizyoner olmalıdır “ maddesine 1,10 ortalama ile, “Silahlı Kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır” maddesine 1,98 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,29 ortalama “Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir” maddesine 2,38 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir (Tablo 4.33).

Tablo 4.33. Yaşları 51 ve Üstü Olan Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok Ve En Az Katıldıkları Maddeler

YAŞI 51 VE ÜSTÜ OLAN YÖNETİCİLER				
MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,05	0,22	1,00
3	Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır.	1,10	0,30	1,00
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,10	0,30	1,00
2	Geleceğe odaklanabilmesi için vizyoner olmalıdır.	1,12	0,33	1,00
24	Astları ona karşı güven duymalıdır.	1,12	0,40	1,00
72	Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir.	1,75	0,90	1,50
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	1,90	0,87	2,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	1,98	1,05	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,29	1,31	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,38	1,27	2,00

4.2.34. Farklı Yaş Grubundaki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması

1. “Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır” maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,10 ortalama ile katılırken 29-40 yaş arası olan yöneticiler 1,34 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

2.”Yoğun merak ve öğrenme arzusu olmalıdır “maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,22 ortalama ile katılırken 29-40 yaş arası olan yöneticiler 1,48 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,05 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

3. “Fikrini açıkça söyleyebilmelidir ” maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,22 ortalama ile katılırken 29-40 yaş arası olan yöneticiler 1,52 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

4. “Eyleme dönüşebilecek fikirler üretmelidir” maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,17 ortalama ile katılırken 29-40 yaş arası yöneticiler 1,45 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

5. “Değişime istek duymalıdır“ maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,20 ortalama ile katılırken 29-40 yaş arası yöneticiler 1,47 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

6.”Başarı odaklı olmalıdır“ maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,22 ortalama ile katılırken yaşı 41-50 arası olan yöneticiler 1,55 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

7. “Fırsatlarla ilgili düşünmeyi desteklemelidir” maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,39 ortalama ile katılırken diğer sınıflardaki yöneticiler 1,75 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,05 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

8.”Mesleki yeterliliği olmalıdır” maddesine yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,05 ortalama ile katılırken yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,34 ortalama ile

katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

9."Kurumsal bağlılığı olmalıdır" maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,12 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,42 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

10."İşini ve yöneticiliği eşzamanlı yürütebilmelidir" maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,32 ortalama ile katılırken 41-50 olan yöneticiler 1,71 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

11."Takım çalışmasını güçlendirmelidir" maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,17 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,42 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

12."Hesap vermekten kaçınmamalıdır" maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,24 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,52 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

13."Şartları zorlamalıdır" maddesine yaşı 51 ve üstü olan yöneticiler 1,39 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,82 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

14. "Yeni değerler yaratabilmelidir" maddesine 51 ve üstü olan yöneticiler 1,24 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,55 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

15. "Personeline özgüven aşılmalıdır" maddesine 51 ve üstü olan yöneticiler 1,23 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,58 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

16. "İlgili kariyer basamaklarından geçerek gelmelidir" maddesine 51 ve üstü olan yöneticiler 1,58 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,23

ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

17. “Gördüğü aksaklıkları üst yönetici olduğunda gidermeye çalışmalıdır” maddesine 51 ve üstü olan yöneticiler 1,24 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,55 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,02 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

18. “Kendisinden sonra gelecek liderlerin yetişmesine destek olmalıdır” maddesine 51 ve üstü olan yöneticiler 1,20 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,45 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,03 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

19. “Askeri sağlık sisteminin vizyon ve misyonuna uygun lider yetiştirmelidir” maddesine 51 ve üstü olan yöneticiler 1,43 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,74 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,01 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

20. “Liderlik özelliklerini değerlendirecek nesnel kriterler oluşturmalıdır” maddesine 51 ve üstü olan yöneticiler 1,40 ortalama ile katılırken yaşı 29-40 olan yöneticiler 1,74 ortalama ile katılmışlardır p değeri 0,04 olarak bulgulanmıştır aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 4.34).

Tablo 4.34. Farklı Yaş Grubundaki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Onay Durumlarının Karşılaştırması

MADDELER		29-40 Yaş			41-50 Yaş			51 ve Üstü Yaş			P*
		Ort.	S.S.	Ortan	Ort.	S.S.	Ortan	Ort.	S.S.	Ortan	
3	Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır.	1,34	0,51	1,00	1,29	0,54	1,00	1,10	0,30	1,00	0,03
4	Yoğun merak ve öğrenme arzusu olmalıdır.	1,48	0,59	1,00	1,49	0,72	1,00	1,22	0,47	1,00	0,05
8	Fikrini açıkça söyleyebilmelidir.	1,52	0,62	1,00	1,37	0,69	1,00	1,22	0,47	1,00	0,02
10	Eyleme dönüşebilecek fikirler üretmelidir.	1,45	0,56	1,00	1,32	0,61	1,00	1,17	0,38	1,00	0,02
15	Değişime istek duymalıdır.	1,47	0,56	1,00	1,36	0,64	1,00	1,20	0,40	1,00	0,03
16	Başarı odaklı olmalıdır.	1,48	0,59	1,00	1,55	0,82	1,00	1,22	0,47	1,00	0,03
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,34	0,57	1,00	1,21	0,52	1,00	1,05	0,22	1,00	0,01
25	Kurumsal bağlılığı olmalıdır.	1,42	0,62	1,00	1,33	0,58	1,00	1,12	0,33	1,00	0,03
26	İşini ve yöneticiliği eşzamanlı yürütebilmelidir.	1,65	0,83	1,00	1,71	0,92	1,00	1,32	0,61	1,00	0,03
36	Takım çalışmasını güçlendirmelidir.	1,42	0,59	1,00	1,26	0,47	1,00	1,17	0,38	1,00	0,04
40	Hesap vermekten kaçınmamalıdır.	1,52	0,70	1,00	1,26	0,50	1,00	1,24	0,43	1,00	0,01
41	Şartları zorlamalıdır.	1,82	0,82	2,00	1,69	0,84	1,00	1,39	0,59	1,00	0,02
45	Yeni değerler yaratabilmelidir.	1,55	0,59	1,50	1,47	0,66	1,00	1,24	0,49	1,00	0,02
46	Personeline özgüven aşılmalıdır.	1,44	0,59	1,00	1,28	0,52	1,00	1,12	0,33	1,00	0,01
58	İlgili kariyer basamaklarından geçerek gelmelidir.	1,58	0,74	1,00	1,52	0,71	1,00	1,23	0,48	1,00	0,02
62	Gördüğü aksaklıkları üst yönetici olduğunda gidermeye çalışmalıdır.	1,55	0,78	1,00	1,38	0,71	1,00	1,24	0,62	1,00	0,02
64	Kendisinden sonra gelecek liderlerin yetişmesine destek olmalıdır.	1,45	0,67	1,00	1,24	0,46	1,00	1,20	0,46	1,00	0,03
67	Askeri sağlık sisteminin vizyon ve misyonuna uygun lider yetiştirmelidir.	1,74	0,63	2,00	1,66	0,77	2,00	1,43	0,59	1,00	0,04
68	Liderlik özelliklerini değerlendirecek nesnel kriterler oluşturmalıdır.	1,59	0,64	2,00	1,70	0,74	2,00	1,40	0,67	1,00	0,04
* Kruskal Vallis ile test edilmiştir.											

4.2.35. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok Ve En Az Katıldıkları Maddeler

Yöneticiler “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,13 ortalama ile, “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine 1,18 ortalama ile, “İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir” maddesine 1,21 ortalama ile, “Tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Yöneticiler “Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir” maddesine 2,24 ortalama ile, “Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir” maddesine 2,29 ortalama ile, “Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır” maddesine 2,44 ortalama ile, “Katıldıklarını” belirtmişlerdir.(Tablo 4.35)

Tablo 4.35. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Olarak En Çok ve En Az Katıldıkları Maddeler

TÜM YÖNETİCİLER				
MADDELER		Ortalama	S.S.	Ortanca
6	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.	1,13	0,35	1,00
7	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	1,18	0,46	1,00
50	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.	1,21	0,44	1,00
21	Mesleki yeterliliği olmalıdır.	1,22	0,50	1,00
38	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.	1,22	0,45	1,00
65	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.	1,79	1,14	1,00
80	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.	2,17	1,13	2,00
71	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.	2,24	1,20	2,00
66	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.	2,29	1,09	2,00
59	Mesleki eğilimleri azalmalı idareciliğe odaklanmalıdır.	2,44	1,24	2,00

Ankette 2 adet kontrol sorusu vardır, bunlar 19-76 ve 43-84 üncü sorulardır. 19 ve 76 ncı soru olan “Lidere insiyatif alanları vermelidir” sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmuştur ($r=0,47$, $p<0,01$). 43 ve 84 ncü soru olan “Personelde kurumsal bağılılığı güçlendirmelidir” sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmuştur ($r=0,612$, $p<0,01$) cronbach alfa 0,970 olarak hesaplanmıştır.

5.TARTIŞMA

Bu tez çalışması ile gelecekte askeri sağlık sisteminin tasarımı, geliştirilmesi, yönetilmesi ve yükseltilmesini sağlayacak olan TSK Sağlık Sistemi üst düzey lider adayları ile liderlerinde olması gereken özellikler ve lider adayları ile liderlerine verilmesi gereken eğitimin özellikleri sistem, eğitim ve tecrübe açısından ele alınmış, gelecekte TSK Sağlık Sistemi lider adayları ve liderlerinin sahip olması gereken özellikleri hakkında öngörü oluşturulmaya çalışılmış; lider personel temini, yetiştirilmesi ve seçiminde bir yol haritası oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu araştırma için toplam 245 üst düzey ve orta düzey yönetici personelden veri toplanmış, elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler ışığında,

1.TSK Sağlık Sistemi lider adayının sahip olması gereken özellikler,

2.TSK Sağlık Sistemi liderinin sahip olması gereken özellikler,

3. Liderlik ve liderlik oluşturma kapsamında TSK Sağlık Sistemi nasıl bir sistem uygulamalıdır? alt amaçlarına yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. İlk alt amaç olan “TSK Sağlık Sistemi lider adaylarının özelliklerinin” sorgulandığı maddeler değerlendirildiğinde, toplam 31 maddeye yöneticilerin “Tamamen katılıyorum” veya “Katılıyorum” biçiminde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu maddeler arasında insan ilişkileri, iletişim becerisi, mesleki yeterlilik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir.

“TSK Sağlık Sistemi lider adayı alt ölçeğinde” yer alan “İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine yüksek oranda “Tamamen katılıyorum” biçiminde bulgulanmıştır, yöneticilerin bu maddeye katılım ortalaması 1.13 olmuş ve bu maddeye ilişkin rütbe, akademik ünvan, görev yaptığı birim kuvvet değişkenine göre bir fark görülmemiştir.

Hiyerarşik kademelerin net olarak ayrıldığı askeri organizasyonlarda resmi iletişim biçimlerinin daha çok tercih edildiği bilinmektedir. Ancak sağlık organizasyonları ve kurumları gibi bilgi kullanımı ve paylaşımının temel alındığı, tanı-tedavi hizmetine odaklı hasta ve çalışan memnuniyetinin göz ardı edilemediği örgütlerde insan ilişkileri son derece önemlidir. Örgütlerdeki insan ilişkileri, iki temel faktörün etkisi altındadır. Bunlardan birincisi örgütün organizasyon yapısı ve bu organizasyonda yer alan bireyin niteliği ve

konumudur. İkincisi ise örgütün içinde bulunduğu sosyal çevrenin, örgüt içindeki yapı ve insan ilişkileri üzerindeki etkileridir. Bu faktörler, işletme içindeki “İnsan ilişkilerini” etkilemekte ve giderek işgörenlerin performanslarını etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Asker hastanelerindeki yöneticiler askeri hiyerarşik örgüt yapısı ile yönetilmelerine karşın, pek çoğu asker olmanın yanı sıra uzman tabip sıfatını da taşımaktadır. Bu sebepten dolayı klasik askeri hiyerarşik ilişkilerin dışında örgüt içinde bilim odaklı ilişkilere, örgüt dışı sosyal çevrede ise hekim-hasta ilişkisine sahiptir. Bu süreç insan ilişkileri becerisinin yüksek olmasını gerektirmektedir. Ayrıca hastane ortamının müşterisi olan, hasta veya hasta yakını, “Potansiyel mutsuz” müşterilerdir, bu gruba hizmet ve onları memnun etmek ancak yüksek insan ilişkisi becerileri ile sağlanabilir. Sağlık kurumları ve sağlık personelinin teknik performans, sağlık hizmeti ve insan ilişkileri açısından tatmin edici seviyelerde sunum yapmasını gerektirmektedir. Bilgi odaklı örgüt yapısı olan hastanelerde, insan ilişkileri becerisi işleyişin sağlanmasında önemli bir öğedir, bunun farkındalığını yaşayan yöneticiler bu maddeye ayrıca bir önem vermiş olabilir.

Goleman insan ilişkileri becerisinin örgütlerin geleceğinin düzenleyicisi olduğunu ve duygusal zekanın insan ilişkileri açısından kritik bir yere sahip olduğunu (109), Mary güçlü insan ilişkilerinin örgüt içi işleri yapmak için hayati olduğunu (106), Mycek ise sağlık hizmetlerinin, hasta, doktor, aile, hastane arasında ilişkileri düzenleyen insan ilişkisi yumağı olduğunu belirtmektedirler (110). Sağlık sektörü ve hastaneler işleyiş süreçleri itibarıyla özelliği olan alanlardır. Tanı-tedavi ve diğer süreçlerin sıfır hata ile sürdürülmesi gerekir. Hata da insan kaynaklı olması bir durum arzettiğinden insan ilişkileri ve insan davranışı ayrı bir önem arz etmektedir. Bu sektördeki insan ilişkileri de farklılık göstermektedir.

Sayınalp genç doktorların hastaya insani ve tıbbi yaklaşımıyla örnek olması ve yol göstermesi gerektiğini ifade etmiştir (111). Yüksel çalışmasında işletmeyi sosyal ve beşeri bir müessese olarak ele almıştır (112). Yüksel'e göre işletme ekonomik bir kuruluş olduğu kadar beşeri ve sosyal bir kuruluştur. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre de bilgi odaklı

hastane gibi örgütlerde personel ve müşteri (hasta) arasında beşeri ilişkiler yüksek düzeydedir.

Gümüşeli'nin çalışmasında yeni örgüt yapılanması ile gelişmiş ülkelerdeki ilköğretim okullarında 1980'den sonra insan ilişkileri merkezi kurulduğu, bu sayede yöneticilerin insan ilişkileri konusunda daha becerikli olduğuna değinirken (113), Çiçek Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okulları diğer örgütlerden ayıran özelliğin, girdi ve çıktısının insan olması olduğunu, bu sebepten dolayı okul yöneticilerinin etkili bir yönetim sağlayabilmek için yönetim becerileri, teknik bilgi ve insan ilişkileri açılarından donanımlı birer lider olmalarının kaçınılmaz olduğunu ifade etmiştir (114).

Sağsan'a göre örgütlerdeki resmi ilişkiler nedeniyle son dönemlerde etkisini kaybetmeye başlayan insan ilişkileri, bilgi odaklı örgütlerde son derece önemlidir (115). Ayrıca Sağsan, insan ilişkileri yaklaşımının motivasyon, liderlik, kişiler arası ilişkiler ve haberleşme gibi mikro konularla gelişmeye başladığına değinmiştir.

Araştırmanın **“TSK lider adayının sahip olması gereken özellikler nelerdir”** alt amacına yönelik elde edilen bulgular değerlendirildiğinde “İnsan ilişkileri becerisinin yüksek olması” maddesinin yanı sıra “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine de yüksek oranda “Tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirildiği bulunmuştur. Kuvvet, rütbe, akademik unvan, görev yaptığı birim değişkenlerine göre bir fark bulunmamıştır.

Sağlık kurumlarında birbirinden çok farklı eğitim seviyesi ve meslek grubuna sahip uzmanlarla çalışmak ve tedavi adı altında ortak bir ürün çıkartmak için paylaşılan çabada iletişim becerisi yeteneği önemlidir. Doğru mesajı vermek iletişim engellerini en aza indirmek ile olur. Lider adayının bu etkileşimi ancak yüksek iletişim yeteneği ile sağlayabileceği söylenebilir.

Bylund ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, iletişim becerisi eğitimi alan cerrahi ve dahili bilim hekimlerinin, eğitim sonrası, hastalar ile olan iletişim becerilerinin arttığı tespit edilmiştir. Memorial Sloan-Kettering Cancer Center da 32 hekime verilen iletişim becerisi kursunun ardından hekimlerin kanserli hastalara yaklaşımları, eğitim öncesi ve sonrası kamera kaydına

alınmış ve değerlendirilmiştir. Eğitim sonucunda hekimlerin iletişim becerisi yeteneği ve hasta memnuniyetinin arttığı tespit edilmiştir (116).

“TSK Sağlık Sistemi lider adayının sahip olması gereken özellikler” açısından önemli görülen bir diğer özelliğin “mesleki yeterlilik” olduğu saptanmıştır.

TSK Sağlık Sistemi lider adaylarının pek çoğu akademik personeldir. Bu personelin mesleki yeterlilikleri yaptıkları ulusal ve uluslararası yayınlar, tedavi ettikleri hastalar, amirleri, üstleri, meslektaşları ve personeli arasında gördüğü bilimsel ve kişisel saygı ile ölçülebilir. Bu çerçeveden mesleki yeterliliği olmayan lider adayının sağlık sistemi liderlik basamaklarından tırmanmasının mümkün olamayacağı ifade edilebilir.

Çetin, akademik eğitimin ve sonuç olarak mesleki yeterliliğin ölçülebileceğini, günümüzde her meslek için akreditasyonun, ulusal ve uluslararası alanda kabul edilen dernek ve kuruluşlarca verilebileceğini, ayrıca meslek için gerekli eğitim ve staj veren kuruluşlar ile mesleki yeterliliği akredite eden kuruluşların ayrı ayrı olması gerektiğini vurgularken (117), Jumani ve arkadaşları yaptıkları çalışmada geleneksel sistemde eğitim almış öğretmenler arasındaki mesleki yeterlilik ve öğrencilerine fayda sağlama oranını karşılaştırmış, çalışmanın sonucunda mesleki yeterliliği olan eğitimcilerin, daha iyi öğretmenlik yaptığını tespit etmişlerdir (118).

İlk alt amaç olan “**TSK Sağlık Sistemi lider adayının özelliklerinin**” araştırılması ile ilgili maddeler değerlendirildiğinde, lider adayı; askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir, işini ve yöneticiliği eş zamanlı yönetebilmelidir, rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmalıdır maddeleri “Tamamen katılıyorum” ve “Katılıyorum” arasında bulgulanmış ve ilk alt amacı oluşturan maddelerde “en az tercih gören” üç madde olmuştur.

“Lider adayı askeri sağlık sisteminden gelmelidir” maddesine katılım yüksek oranda “katılıyorum” şeklinde bulgulanmıştır. Ancak Sağlık Hizmetleri Bölge Komutanlığı yöneticileri bu maddeye “kısmen katılıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir.

Sağlık Hizmetleri Bölge Komutanlığı’ndaki yöneticilerin çoğunun sağlık personeli olmaması, sistemden gelmemesi ve askeri sağlık sistemi

sisteminden yetişen personelin yönetim konularında zafiyet gösterebilecekleri düşüncesi ile kendileri için bir açılım olan bu türlü kadro görev yerleri ile kendilerinin seçilmeleri imkanının ortadan kalkmaması düşüncesi bu maddeye “kısmen katılıyorum” demelerine sebep olmuş olabilir.

Mintzberg’in ifade ettiği rollerin oynanabilmesi için yönetici konumuna gelmesi planlanan liderin sistemden gelmesi gerektiği düşünülmüştür. Mintzberg’e göre yönetici üç tür örgütsel rolü yerine getirmekle görevlidir; kişiler arası roller, bilgi rolü ve karar verme rolü (119).

Bir diğer madde olan “işini ve yöneticiliği eş zamanlı yürütebilmelidir” yüksek oranda “katılıyorum” şeklinde bulgulanmıştır. Akademik ünvan ve rütbe değişkeni ile ilgili anlamlı fark bulunmuştur.

Akademisyen üst düzey liderlerin akademisyen olmayanlara göre bu maddeye daha çok katılmalarının nedeni, mesleki çalışmaları ve idari faaliyetleri çok daha sıklıkla birlikte yürütüyor olmalarının getirdiği tecrübe nedeniyle olabilir.

Yeşilyurt , çalışmasında eğitim kurumu veya biriminin yöneticilerinde hem akademik liderlik hem de yönetsel liderlik becerileri en üst seviyede bulunmalı ve yönetici sahip olduğu her iki liderlik becerisini de eşit oranda kullanmaya özen göstermelidir fikrini savunmuştur (120). Law ve Glover ise akademik liderlik ile yönetsel liderliğin ayrı farklı konular olduğunu ve akademik liderliğin, görev, yetki, sorumluluk bakımından yönetim liderliğinden ayrıldığını betimlemişlerdir (121).

“Rütbesine uygun pozisyonlarda görev yapmalıdır” maddesine yöneticiler yüksek oranda “Katılıyorum” demişlerdir. Sivil statüdeki yöneticilerin büyük kısmı bu maddeye “Kısmen katılıyorum” demişlerdir. General, subay ve sivil statüdeki yöneticiler arasında bu maddeye katılım arasında anlamlı fark bulunmuştur, general yöneticiler bu maddeye “Tamamen katılıyorum” derken, subaylar ve sivil yöneticiler ise “Katılıyorum” demişlerdir.

Hiyerarşik sistemlerde dikey yükselmeye etki eden faktörlerden biri de kıdemdir. Özellikle askeri organizasyonlarda kıdem, yükselmeye etki eden en

önemli faktörlerdendir. TSK Sağlık Sistemi yapılanmasında, kadro ve görev yeri açıklanırken, atama ve görevlendirmeye ilk etki eden faktör rütbedir.

Rütbe kıdemin askeri hiyerarşideki karşılığıdır ve personelin “Fiili hizmet” süresini sıfatlaştırır, bu kavram askeri hiyerarşide deneyim, sistemi tanıma, etkili karar verme gibi yönetsel faktörleri etkileyen bir katsayı gibi anlaşılabilir. Bu sebeplerden dolayı, lider adayının sahip olması gereken özellikleri değerlendiren yöneticiler içinde en yüksek rütbe, kıdem ve tecrübeye sahip olan general yöneticiler bu maddeye “Tamamen katılmış” olabilirler.

Sivil yöneticilerin bu maddeye 2,38 ortalama ile katılmalarının sebebi kendilerinden mesleki olarak daha kıdemsiz olmalarına rağmen, rütbeli olması sebebiyle başhemşireliğe getirilen yüksek hemşire subaylar olabilir.

Saltzstein kıdemi, çalışanın hizmetteki geçirdiği zaman olarak tanımlarken, kıdem ile beraber rütbe, maaş artışı ve diğer faydaların kazanılacağını ve hizmette geçirilen süreyle doğru orantılı olduğunu belirtmiştir. Saltzstein’a göre kıdem; sadakat, tecrübe ve fikir demektir, organizasyonun üst mevkilerine kıdem ile tırmanılır (122).

Fisher , Shein ile Katz ve Kahn’dan aldığı alıntıda, kıdemin işgöreni ödüllendirmek için, büyük ve değişmeye dirençli organizasyonlarda daha çok tercih edildiğini bildirmiştir. TSK Sağlık Sistemi bu tip yapılanmaya uyduğu için kıdem yönetim için çok şey ifade edebilir (123).

İkinci alt amaç olan **“TSK Sağlık Sistemi liderinin özelliklerinin”** araştırılması ile ilgili maddeler değerlendirildiğinde bu alt amacı oluşturan toplam 34 maddeye yöneticilerin büyük bölümü “tamamen katılıyorum” veya “katılıyorum” demiştir.

Bu maddeler arasında ödüllendirme, yönettiği toplumun değerlerini bilme, astlarına huzurlu çalışma ortamı sağlamak kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir.

“TSK Sağlık Sistemi liderinin özellikleri alt ölçeğinde” yer alan “İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir” maddesi yüksek oranda “tamamen katılıyorum” şeklinde bulgulanmıştır. Söz konusu maddeye ilişkin kuvvet, rütbe, akademik unvan, görev yaptığı birim değişkenine göre bir fark görülmemiştir.

Etkileşimci liderlik askeri örgütlerde sıklıkla kullanılabilen bir liderlik tarzıdır, her ne kadar sağlık kurumlarında tercih edilecek liderlik stili transformasyonel olmalı ise de, zaman zaman etkileşimci liderlik tarzı denenebilir, bu stil liderlikte işini iyi yapan personelin lider tarafından ödüllendirilmesi söz konusudur. Askeri örgütlenmelerdeki bu yapılanma bilimsel bir örgüt bile olsa liderin personelini ödüllendirmesi önemli motivasyon faktörlerinden biri olabilir.

Cremer ve arkadaşları işini iyi yapan personel lider tarafından ödüllendirilirse motivasyonlarının artacağını vurgulamıştır (124). Cravens ve Worchel ödüllendirici liderliğin cezalandırıcı liderliğe göre takipçiler arasında daha tercih edilen bir stil olduğunu bulgulamışlardır (125). Nettesstrom araştırmasında, eğer yönetim çalışanına yaptığı efor ile uyumlu bir maddi ödüllendirme yapılmaz ise işgörende anksiyeteden, mental bozukluklara kadar geniş bir yelpazede rahatsızlıklar tespit edilebileceğini vurgulamıştır (126).

"Lider maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır" maddesi yüksek oranda "Tamamen katılıyorum" şeklinde bulgulanmıştır. Söz konusu maddeye ilişkin kuvvet, rütbe, akademik unvan, görev yaptığı birim değişkenine göre bir fark görülmemiştir.

Askeri sağlık sisteminde istihdam edilen personel bilgi yoğun hizmete dayalı bir sektörde çalışmaktadır, böyle bir ortamda çalışan personele uygulanacak liderlik tarzı daha çok dönüşümcü liderlik tarzı olabilir, Böyle bir liderlik tarzı ile çalışanların fikirleri, yaratıcılıkları, özgür düşünme tarzları daha da geliştirilebilir.

Çiçek yaptığı çalışmada yöneticilerin nitelikleri ile çalışanların verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemiş, yöneticilerin nitelikleri ile çalışanların verimliliğinin arasında doğru orantı olduğunu bulgulamıştır (127). Chopara çalışma ortamında stres kaynakların çalışanlarda yaygın anksiyete, akıl hastalıkları ve verim düşüklüğüne sebep olduğunu (128), Hillier ise çalışma alanında oluşturulan kültürün stresi azaltıcı veya arttırıcı bir sebep olduğunu,

moral, otonomi ve takım çalışmasının, çalışma ortamındaki stresi ve akabinde verimliliği etkilediğini belirlemişlerdir (129).

”Lider idaresindeki topluluğun değerlerini bilmelidir” maddesi yüksek oranda “tamamen katılıyorum” şeklinde bulgulanmıştır. Bu maddeye ilişkin kuvvet, rütbe, akademik unvan, görev yaptığı birim değişkenine göre bir fark görülmemiştir.

Liderler ve özellikle lider kavramının organizasyonun her kademesinde hissedildiği Silahlı Kuvvetler gibi sıkı hiyerarşi ile basamaklandırılmış sistemlerdeki liderlerin, şimdi ve geleceğine hükmettiği astlarının, rutinleri, rituelleri, seramonileri, kutsalları gibi onları bir arada tutan değerlerini bilmesi yararlı olabilir. Örgütün günü ve geleceği için yararlı olacağını düşündüğü değerleri uygulamak, tasvip etmedikleri değerleri ile ilgili değişiklikleri zamana yayarak değiştirmek çabasına gidebilirler.

Çotuksöken; eylemlerin güdüleyicisi olarak değerler, içinde üretildikleri insan ve kültür dünyasıyla doğrudan bağlantı içinde, genellikle varolana, özellikle de insana ilişkin kavrayışlar çerçevesinde, şu ya da bu şekilde ortaya çıkmaktadır demiştir. Yine Çotuksöken, “Değer/değerler” araştırmasının, bir toplumu, bir topluluğu, bir insanı ele veren en önemli tutamaklar, daha açık bir anlatımla insanlar arasındaki ilişkilerde somutlaşan, var olan her türlü yapı, her türlü değer, varlık, insan ve değerlilik anlayışında şu ya da bu niteliği kazanabileceğini vurgulamıştır (130). Jager ve Master, değerler için “Kişisel davranışların nasıl açıklanması gerektiğine yardım eder makro planda ürün oluşumu ve etkileşime sebep olur” derken (131), Bardi ve Schwartz, bize dünyayı nasıl algılamamız gerektiği konusunda, başkalarına da bizi ve davranışlarımızı açıklama konusunda yardım eden ifadeler olarak tanımlamıştır (132).

İkinci alt amacın, “TSK Sağlık Sistemi lideri mesleki çalışmalarını azaltarak idareciliğe odaklanmalıdır”, “TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içerisinden gelmelidir” ve “TSK Sağlık Sistemi lideri şartları zorlamalıdır” maddeleri ikinci alt amaç içerisinde göreceli olarak en az tercih edilen 3 maddesi olmuştur. Her 3 maddeye de yöneticiler “Tamamen katılıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Askeri Sağlık Sistemi lideri, mesleki çalışmalarını azaltarak idareciliğe odaklanmalıdır” maddesinin genel katılım ortalaması 2,44 olmuş ve “katılıyorum” olarak bulgulanmıştır. Bu madde tüm anketin değerlendirilmesi sonucunda da göreceli olarak en az ortalama değere sahip madde olarak bulgulanmıştır.

Yöneticilerin büyük bir bölümünün uzman tabip ve akademisyen uzman tabip olmalarından dolayı idareciliğe odaklanmanın, kendilerini mesleklerinden ve bilimsel çalışmalardan uzaklaştıracağı düşüncesiyle bu maddeye olumsuz yaklaşmış olabilir.

Konuyla ilgili olarak Akgün verdiği bir röportajda hastanelerde görev yapan tıbbi direktörlerin meslekleri olan hekimliği bırakıp tamamen idarecilik, hastane yönetimi konularına eğilmelerinin uygun olacağını ifade etmiştir (133). Hoff üst düzey yönetici olarak çalışan hekimlerin, aktif hekimlik yapma olasılığının azaldığını, ayrıca yönetim yüksek lisans derecesine sahip yönetici hekimlerin, bu dereceye sahip olmayan hekimlere göre daha az tıbbi uygulamalara katıldığını bulgulanmıştır (134).

İkinci alt amaçta bulunan “Lider şartları zorlamalıdır” maddesine genel katılım 1,6 ortalama ile “tamamen katılıyorum” olarak bulgulanmıştır.

Bu maddeye ilişkin rütbe, akademik unvan, görev yaptığı birim kuvvet değişkenine göre bir fark görülmemiştir. En olumsuz görüş 2 ortalama ile Jandarma Genel Komutanlığı mensubu yöneticilerden alınmıştır, ki bu da “katılıyorum” olarak bulgulanmıştır.

Lider ve yönetici arasındaki en önemli farklardan biri bu madde olabilir, özellikle savaş gibi çevresel şartların bozulduğu bir kaosu yaşandığı, gelecek kurgulamasının gayet buğulu olduğu durumlarda, yönetim kadrolarında bulunan kişilerin hangisinin lider hangisinin yönetici olduğu netleşebilir. Bu durumda lider astlarında mevcut ama durağan olan gücü harekete geçirip, krizleri yönetir, takipçilerini tehlikeli sulardan, emniyetli kıyılara çıkarabilir.

Uğurlu 'nun editörlüğünü yaptığı kitabının önsözünde şartları zorlamak ve statüye uyum sağlamak konusunda büyük önder Atatürk ile son Padişah Vahdettin'i karşılaştıran şu örneği vermiştir (135):

“Mustafa Kemal Paşa Anadolu'ya geçinceye kadar devlet idaresini, tek başına ve rakipsiz elinde tutan bu son Osmanlı Padişahı mütarekenin ağır şartlarını öğrenince Sadrazamına şunu söylüyordu:

"- Şartlar ne kadar ağır olursa olsun hemen kabul edelim. İngiltere'nin şarktaki bize dost politikası değişmemiştir. Daha sonra af ve mürüvvetlerini kazanabiliriz."

Diğer taraftan, Mustafa Kemal Paşa, boynunda, Osmanlı Devletinin idam fermanı olduğu halde, hayatına ve milli varlığa karşı tertip edilen türlü suikast ağları arasında, şahsi emniyetini hiç düşünmeden, Türk istiklal ve vatanını kurtarmak için çarpışmaktan bir an geri kalmıyordu."

Freely ise kitabında İstanbul Kuşatması sırasında Fatih Sultan Mehmet'in zorladığı şartlardan şöyle bahseder (136):

"II. Mehmet'in İstanbul'u fethedeceğine dair inancı bulunmayan ve bunun Osmanlı Devleti için sonun başlangıcı olacağına inanan Vezir Çandarlı Halil Paşa kuşatmanın 6 ncı haftasında kuşatmadan vazgeçilmesini ister, bu esnada Sultan Mehmet'i Batıda, Venedik, Kutsal Roma İmparatorluğu, Papalık, Sırp Despotluğu, Macar İmparatorluğu, kuşatmayı kaldırmadığı takdirde Haçlı seferi tertip edecekleri konusunda tehdit ederken, Doğuda Akkoyunlu lar kuşatmayı kaldırması konusunda Osmanlılar aleyhine Haçlılar ile ittifak yaparlar. Fakat her şeye rağmen İstanbul 6 haftalık kuşatma sonunda Fatih Sultan Mehmet tarafından ele geçirilir."

İkinci alt amacın bir diğer maddesi olan "TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içerisinde gelmelidir" e yöneticilerin 1,79 ortalama ile "Tamamen katılıyorum" biçiminde görüş bildirdikleri görülmektedir. Kuvvet, rütbe, akademik ünvan değişkenlerine göre bir fark bulunmamıştır. Görev yapılan birim değişkenine göre ise Sağlık Hizmetleri Komutanlığına mensup yöneticiler 3,17 ortalama ile "kısmen katılıyorum", GATA Haydarpaşa yöneticileri ise 2,17 ortalama ile "katılıyorum" demişlerdir.

Var olan uygulamalar göz önünde bulundurulduğunda TSK Sağlık Komutanı Korgeneral rütbesinde, askeri sağlık sisteminden gelmeyen muharip sınıftan bir üst düzey lider/ yöneticidir. Sağlık Hizmetleri Komutanlığı yöneticileri de genel olarak sağlık sınıfından olmayan idari personeldir, bu yöneticileri sağlık personelinin yönetim konusunda yetersiz olduğunu düşünmeleri veya kendileri de muharip sınıfta oldukları için bu faktöre "Kısmen katılıyorum" demelerini sağlamış olabilir. Bu sonucu destekleyebilecek alan yazınında herhangi bir kaynağa rastlanmamıştır.

"Liderlik ve liderlik oluşturma kapsamında TSK Sağlık Sistemi nasıl bir sistem uygulamalı" üçüncü alt amacının araştırılması ile ilgili

maddeler değerlendirildiğinde üçüncü alt amacı oluşturan toplam 21 maddeye yöneticiler “Tamamen katılıyorum” veya “Katılıyorum” demiştir.

Bu maddeler arasında “İnisiyatif kullanma, konferans, seminer veya online eğitim olanakları sunma, yönetim eğitimi” kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir.

“Liderlik ve Liderlik Oluşturma Kapsamında TSK Sağlık Sistemi Nasıl Bir Sistem Uygulamalı” alt ölçeğinde yer alan “TSK Sağlık Sistemi lidere inisiyatif alanları vermelidir” maddesi yüksek oranda “tamamen katılıyorum” şeklinde bulgulanmıştır. Yöneticilerin bu maddeye katılım ortalaması 1.27 olmuştur. Bu madde ile ilgili akademik unvanı olan ve olmayan yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Organizasyon kurulup, işlevleri ve bunlara ilişkin alt bölümler oluşturulduktan sonra, bu yerlere ilişkin çalışmaları yürütecek işgörenlere gereksinim duyulacaktır. İşgörenlerin, dolayısıyla sistemin verimliliğini etkileyen faktörlerden biri sistemin işgörenini ne derece etkili yönettiği ve kullanıldığına bağlı olabilir ve TSK Sağlık Sistemi işgörenlerinin verimliliği bu genel kavramın içinde düşünülebilir. TSK Sağlık Sistemi lider- yöneticileri emrindeki kişilerle etkili biçimde çalışma yeteneğinde olmalı ve bu kişileri yönetmenin doğuracağı türlü sorunları başarılı biçimde çözebilmelidir. Bu durum ise ancak sistemin liderlere ve yöneticilerine vereceği inisiyatif yetkisi ile sağlanabilir. Askerlik kanunu ve TSK mevzuatında tüm asker kişilerin yetki ve sorumlulukları ayrıntılı olarak belirlenmiş ve sınırlandırılmıştır, dolayısıyla TSK Sağlık Sistemi liderinin inisiyatif kullanma yetisi azalmış olabilir.

Şenel inisiyatifin yönetim odağının, yeteneklere saygı ve güven duygusu ile işgörenlerin örgütün gelişmesine katkıda bulunma istekleri üzerine kurulması gerektiğini ifade etmiştir. Özgen ile Doğan’dan aldığı alıntıda şöyle devam etmiştir: “Organizasyonun istediği şekilde işleri yapamama riski taşımaya rağmen yine de işlerin nasıl daha iyi yapılacağını bilen çalışanlara sorumluluk verilmesi ancak güven temelli olur, bu duygu sayesinde, organizasyonda kararlar daha çabuk alınabilir ve karar verme süresi kısalarak işler daha çabuk başarılabılır” (137).

Stander, Conger ve Kanungo'dan aldığı alıntıda “İnsiyatifi” personelin yetkisizlik nedeniyle yetersiz kaldığı durumlarda yetkilerinin arttırılarak zayıf noktalarının güçlendirilmesi olarak tanımlamaktadır (138).

Üçüncü alt ölçekte yer alan “TSK Sağlık Sistemi lider ve liderlik oluşturma sürecinde sürekli eğitim kapsamında, konferans, seminer, online eğitim olanakları sunmalıdır” maddesine katılım “Tamamen katılıyorum” olarak bulgulanmıştır. Rütbe, akademik ünvan, görev yapılan birim değişkenleri açısından bir fark bulgulanmamıştır. Kuvvet değişkeninde anlamlı fark bulunmuştur. Sivil statüdeki yöneticiler bu maddeye 2 ortalama ile katılmışlardır.

Şenel, Erdil' den yaptığı alıntıda, işgörenlerin yaşam boyu eğitime neden gereksinim duydukları sorusuna, örgütsel performansı arttırmak için cevabını vermiştir (137). Odabaş' ın araştırmasında katılımcıların % 70'i uzaktan eğitim modeli ile kendi alanlarında düzenlenen yaşam boyu eğitim programlarından yararlanmak istediklerini belirtmişlerdir (139). Gençoğlu ve Cebeci yaşam boyu eğitime neden ihtiyaç olduğu sorusunu şu cümle ile yanıtlamışlardır, “Hayat boyunca liseden veya üniversiteden sadece bir defa derece almak artık yeterli olmayacaktır. Yaşam boyu eğitim, modern dünyanın bir gereksinimi olmuştur” (140).

“Liderlik ve Liderlik Oluşturma Kapsamında TSK Sağlık Sistemi Nasıl Bir Sistem Uygulamalı” alt ölçeğinde yer alan ” TSK Sağlık Sistemi liderin performansını değerlendirebilmelidir” maddesi yüksek oranda “tamamen katılıyorum” şeklinde bulgulanmıştır. Yöneticilerin bu maddeye katılım ortalaması 1,33 olmuştur. Bu maddeye katılım ile ilgili değişkenler arasında fark bulunmamıştır.

Askeri sağlık sisteminde performans değerlendirilmesi, yakın zamanlara kadar yapılagelen bir durum değildi. Yakın zamanlara kadar değerlendirme, kişisel değerlendirme olarak uygulana gelen “sicil” puanı uygulamasıydı ki bu değerlendirme sadece lider ve yöneticinin sıralı amirleri tarafından, liderin özelliklerinin değerlendirmesi amaçlı kişiye yönelik, nicel ağırlıklı değerlendirmeydi. Fakat son zamanlarda Türk Sağlık Sektörünün Bakanlık kanadı tarafından uygulanan performans değerlendirme kriterleri ile

dünyanın en karmaşık ve birim hizmet başına düşen maliyeti itibari ile en pahalısı olan sağlık hizmetlerinin performansı da değerlendirilebilmektedir. Maliyet etkililik, maliyet minimizasyonu gibi kavramlarla yeni tanışan kamu sağlık sektörü bu kavramlar aracılığı ile sağlık kurumları performansını dolayısıyla lider yöneticinin performansını değerlendirebilmektedir, askeri sağlık sistemi henüz bu kavramlar ile tanışmadığı için şu anda uygulana gelen lider yöneticinin performansının değerlendirmesi çağımızın performans değerlendirme anlayışı ile örtüşmeyebilir, bu sebepten yöneticiler bu maddeye yüksek oranda katılmış olabilirler.

Yenice, performans değerlendirmenin, kamu kaynaklarının etkili ekonomik ve verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığının anlaşılabilmesi ve hangi projelere daha fazla önem verilip devam edilebileceğine dair bir öngörü oluşturacağını söylerken (141), Teressa, performansın artırılması için faaliyet ve projelerde yapılması gereken değişikliklerle ilgili önerilerde bulunur demiştir (142). Ertuğrul, performans değerlendirme için kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesi, gene Palmer'dan aldığı bir alıntıya dayanarak; bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesi süreci olduğunu ifade etmiştir (143).

“Liderlik ve Liderlik Oluşturma Kapsamında TSK Sağlık Sistemi Nasıl Bir Sistem Uygulamalı” alt ölçeğinde yer alan “TSK Sağlık Sistemi personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir” maddesi yüksek oranda tamamen katılıyorum şeklinde bulgulanmıştır. Yöneticilerin bu maddeye katılım ortalaması 1.34 olmuştur. Bu maddeye katılım ile ilgili kuvvet değişkeni için anlamlı fark bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme, örgüte karşı duygusal sahiplenme, örgüt ve örgütle ilgili kavramları içselleştirmektir (144). Özellikle askeri kurumlarda bu seremoniler ile dış dünyaya duyurulacak kadar önemlidir, “...ve vazife uğruna seve seve hayatını feda edeceğine” söz vererek göreve başlayan tek sağlık personeli grubu da TSK Sağlık

personelidir (145). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, bulundukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olmakta ve örgütte kalmak için güçlü istek duymaktadırlar (146). Kurumu ile böyle bir duygusal anlaşma yapan ve yemin ederek göreve başlayan TSK Sağlık personeli kurumsal bağlılığa artı bir değer katmış olabilir.

Erdem, Porter'dan yaptığı alıntıda örgütsel bağlılık için örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma, örgüt için fazladan çaba harcama isteği ve örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu demiştir (144). Cihangiroğlu yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, bulundukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olmakta ve örgütte kalmak için güçlü istek duymaktadır yorumunda bulunmuş, askeri sağlık personeli için ise, sistemi uyararak, işgörenlerin bu amaca yönelik olarak yetki ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi, değişik meslek gruplarıyla uyumlu çalışmalarını sağlamaya yönelik tedbirlerin alınması, yaptıkları işin ve kendilerinin kurum için çok önemli olduklarının hissettirilmesi, adil bir ücret sisteminin tesis edilmesi, kurumu tarafından desteklendiğine inandırılması, amiri ya da komutanı ile yapıcı ve kaliteli ilişkiye imkan tanınması, bilgi paylaşımına açık olunması, herkes kendisi ile ve görevi ile ilgili ulaşması gereken her tür bilgiye ulaşabilmesi, sıcak ve samimi bir iş ortamı tesis edilmesi konusunda tedbir almaya çağırmaktadır (146).

Üçüncü alt amaçta yöneticilerden en düşük katılımı “TSK Sağlık Sistemi lider ve liderlik oluşturma sürecinde yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmeli, sivil yönetici istihdamı ve silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından lider ve lider adayları için eğitim aldırılmalıdır” maddeleri almıştır. Bu maddelere katılım “katılıyorum” olarak bulgulanmıştır.

“TSK Sağlık Sistemi lider ve liderlik oluşturma sürecinde yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmeli” maddesine katılım ortalaması 2,29 olarak “katılıyorum” şeklinde bulgulanmıştır. Rütbe değişkeni ile ilgili anlamlı fark bulunmuştur ve en az katılım 2,83 ortalama ile Sağlık Hizmetleri Komutanlığında bulgulanmıştır.

Sağlık Hizmetleri Bölge Komutanlığı'ndaki yöneticilerin çoğunun sağlık personeli olmaması, sistemden gelmemesi ve askeri sağlık sistemi sisteminden yetişen personelin yönetim konularında zafiyet gösterebilecekleri düşüncesi ile kendileri için bir açılım olan bu türlü kadro görev yerleri ile kendilerinin seçilmeleri imkânının ortadan kalkmaması düşüncesi bu maddeye “kısmen katılıyorum” demelerine sebep olmuş olabilir

TSK Sağlık Komutanı 2000 yılından itibaren sağlık sınıfından olmayan muharip sınıfta bir Korgeneraldir. Ayrıca Sağlık Bölge Komutanları yine sağlık sistemine bölge komutanı olarak dahil olmuş sistemin içinde bulunmamış sağlık hizmetlerine yabancı muharip personel grubundandır. Bu personelin TSK Sağlık Sistemini iyi tanımamaları nedeniyle yaptıkları icraatlar çoğunluğu tabip ve sağlık sınıfı olan TSK Sağlık personeli tarafından uygun karşılanmadığı şeklinde düşünülebilir.

“TSK Sağlık Sistemi lider ve liderlik oluşturma sürecinde gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir” maddesine katılım ortalaması 2,24 ile “Katılıyorum” seviyesinde bulgulanmıştır. Kuvvet ve rütbe değişkeninde anlamlı fark bulunmuştur. Sağlık Hizmet Komutanlığı personeli 2,58 ortalama ile en düşük olarak bulgulanmıştır.

Yöneticilerin bu soruya “Katılıyorum” demelerinin sebebi, TSK Sağlık Sistemini yönetecek üst düzey lider sayısı ve vasıflarının yeterli olduğunu düşünmeleri olabilir.

Barany, Rus Ordusunda yapılmaya çalışılan reform hareketleri sonucunda Rus Ordusunun seçkin yöneticilerinin, sivil yöneticilerin orduda istihdam edilmesi konusuna direnç gösterdiklerini ifade etmiştir (147).

“TSK Sağlık Sistemi Lider ve Liderlik Oluşturma Sürecinde Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır” maddesi 2,17 ortalama ile “katılıyorum” olarak bulgulanmıştır.

Sağlık örgütü ile askeri örgüt, tamamen birbirinden farklı iki örgüt olabilir, ancak Askeri Sağlık Sistemi bu iki örgütü ortak noktalarda buluşturmak durumundadır. Özellikle yöneticilik alanında, iyi bir sağlıkçı

meslektaşlarının ve hastalarının saygısını kazanırken iyi bir yönetici hem meslektaşlarının hem hastalarının hem de hizmet verdiği diğer örgüt olan Silahlı Kuvvetlerin saygısını kazanabilir.

Alan yazında konuya örnek olabilecek 2 komutan bulunmuştur, Eric B. Schoomaker Korgeneraldir, Amerikan Kara Ordusu Sağlık Kuvvetleri Komutanıdır, hematoloji uzmanı tıp doktorudur ve Amerikan Kara Harp Akademisinden de mezun olmuştur. İkincisi ise Patricia D. Horoho'dır, Tümgeneral rütbesinde bir hemşiredir ve sağlık eğitimi yanı sıra Amerikan Kara Harp Akademisinden de mezundur (148,149).

Kuvvet değişkenine göre liderlik özellikleri önceliğinin farklı olacağı varsayımı incelenmiş ve aşağıdaki farklar bulgulanmıştır:

“İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine K.K.K.,Hv.K.K. ve sivil statüdeki yöneticilerin öncelik verdikleri, “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine K.K.K mensubu yöneticilerin ve sivil statüdeki yöneticilerin öncelik verdiği, “Kurum içi çatışmaları etkili yönetebilmelidir” maddesine Dz.K.K.'lığı mensubu yöneticilerin öncelik verdiği,“Lider adayının mesleki yeterliliği olmalıdır” maddesine sivil statüdeki yöneticilerin öncelik verdiği, “Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır” maddesine Jn.Gn.K.'lığı mensubu yöneticilerin öncelik verdiği bulgulanmıştır. Konuyla ilgili alanyazımda bir kaynağa rastlanmamıştır.

Sınıf değişkenine göre liderlik özellikleri önceliğinin farklı olacağı varsayımı incelenmiş ve aşağıdaki farklar bulunmuştur.

“İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine tabip, tabip dışı sağlık personeli ve diğer sınıf mensubu yöneticilerin öncelik verdiği,“Askeri sağlık sistemi lidere inisiyatif alanları vermelidir” maddesine diğer sağlık sınıfı yöneticilerin öncelik verdiği bulgulanmıştır.” Konu ile ilgili alanyazımda bir kaynağa rastlanmamıştır.

Yaş grubu ve görev süresi değişkenlerine göre liderlik özellikleri önceliğinin farklı olacağı varsayımı incelenmiş ve aşağıdaki farklar bulunmuştur.

“İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” maddesine yaş ve görev süresi değişkenlerini oluşturan tüm yöneticilerin öncelik verdiği, “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine görev süresi 16-30 yıl ve 31 yılın üstünde olan yöneticiler ile yaşı 41-50 arası olan yöneticilerin öncelik verdiği bulgulanmıştır. Konu ile ilgili alanyazımda bir kaynağa rastlanmamıştır.

Görev yapılan birim değişkenine göre liderlik özellikleri önceliğinin farklı olacağı varsayımı incelenmiş ve aşağıdaki farklar bulunmuştur.

“İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” ve “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine GATA ve GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanlıkları ve Askeri hastanelerde görev yapan yöneticilerin öncelik verdiği, “İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir“, “Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır” ve “Ulaşılabilir olmalıdır” maddesine Sağlık Komutanlığında görev yapan yöneticilerin öncelik verdiği, “Askeri sağlık sistemi lider inisiyatif alanları vermelidir” ve “Astlarını motive edebilmelidir” maddesine ise Sağlık Hizmetleri Komutanlığında görev yapan yöneticilerin öncelik verdiği bulgulanmıştır. Konu ile ilgili alanyazımda bir kaynağa rastlanmamıştır.

Rütbe değişkenine göre liderlik özellikleri önceliğinin farklı olacağı varsayımı incelenmiş ve aşağıdaki farklar bulunmuştur.

“İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır” ve “İletişim becerisi yüksek olmalıdır” maddesine subay ve sivil yöneticilerin öncelik verdiği, “Mesleki yeterliliği olmalıdır” maddesine general ve sivil yöneticilerin öncelik verdiği, “TSK’deki yapı, süreç ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalıdır” maddesine ise general yöneticilerin öncelik verdiği bulgulanmıştır. Konu ile ilgili alanyazımda bir kaynağa rastlanmamıştır.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde:

TSK Sağlık Sistemi lider adayının sahip olması gereken özellikler arasında:

- İnsan ilişkisi ve iletişim becerisi yüksek,
- Mesleki yeterliliği olan personel olması, en çok tercih edilen maddeler olarak bulgulanmıştır.

TSK Sağlık Sistemi liderinin sahip olması gereken özellikler arasında:

- Ödüllendirici olması,
- Yönettiği toplumun değerlerini bilen,
- Astlarına uygun çalışma çevresi yaratabilen kişiler olması en çok tercih edilen maddeler olarak bulgulanmıştır.

Askeri sağlık sisteminin, adaylıktan liderliğe giden süreçte nasıl bir sistem takip etmelidir? Alt amacında ise;

- Yönetim kadrolarında istihdam edilecek askeri sağlık personeline yönetim eğitimi verilmesi,
- Yönetici personele yaşam boyu eğitim kapsamında konferans, seminer, online eğitim olanakları sunulması,
- Lidere inisiyatif alanları verilmesi,
- Sağlık personelinin genelinde kurumsal bağlılığı güçlendirici tedbirler alması gerektiği maddeleri en çok tercih edilenler olarak bulgulanmıştır.

6. SONUÇ

Bu çalışma TSK Sağlık Sisteminde en üst düzey yöneticilerin görüşlerini içeren hem nitel hem de nicel araştırma tekniklerinin kullanıldığı ilk ve tek çalışmadır.

1. Askeri Sağlık Sistemi üst düzey yöneticilerinin 559 görüşünün netleştirilmesiyle oluşturulan 84 ifadeye %85'in üzerinde katılım olduğu görülmüştür. Bu çerçevede; "TSK Sağlık Sistemi **lider adayının**" sahip olması beklenen özellikler:

- Yüksek insan ilişkileri ve iletişim becerisine sahip olmak,
- Mesleki yeterliliği olmak,
- Astlarının güvenini kazanmak,
- Astlarını motive edebilmek,
- Pratik ve hızlı karar vermek,
- Vizyoner olmak,
- Analitik ve kavramsal düşünmek
- Stratejik bakış açısına sahip olmak,
- Empati kurabilmek,
- Etkili karar verebilmek,
- Yöneticiliğe gönüllü olmak,
- Yenilikçi olmaktır.

2. "TSK Sağlık Sistemi **liderinin**" 2'nci madde kapsamında sıralanan özelliklere ilave olarak sahip olması beklenen özellikler;

- Maiyetine düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamak,
- Başarılı personeli ödüllendirmek,
- Yönettiği toplumun değerlerini bilmek,
- İyi bir dinleyici olmak,
- Kurum içi çatışmaları etkili yönetebilmek,
- Takım çalışmasını güçlendirmek,
- Hesap verebilir olmak,
- Kurum kültürünü güçlendirmek,

- Personelde kurumsal bağılılığı güçlendirmek,
- Beklenmedik durum ve değişikliklere uyum sağlamak,
- Personeline özgüven aşılamak,
- Ulaşılabilir olmak,
- Yetki devri yapabilmek,
- Astlarına yeteneklerini göstereceği çalışma ortamı sunmak,
- Astlarına kendilerinin değerli olduğunu hissettirmek,
- Kendisinden sonra liderler yetiştirmektir.

3. “TSK Sağlık Sisteminden lider ve liderlik oluşturma sürecinde”:

- Lidere inisiyatif alanları vermesi,
- Liderin performansını değerlendirmesi,
- Personelde kurumsal bağılılığı güçlendirmesi istenmiştir.

4. Tüm yöneticiler;

- Liderin insan ilişkileri becerisinin ve iletişim becerisinin yüksek olması gerektiğini,
- Başarılı personelini ödüllendirmesini,
- Mesleki yeterliliği olmasını,
- Maiyetine düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlaması gerektiğini vurgulamışlardır.

5. K.K.K., Hv.K.K., Jn.Gn.K.'lığı mensubu ve sivil statüdeki yöneticiler, “Liderin insan ilişkileri becerisinin yüksek olması gerektiğini” ifade etmişlerdir,

K.K.K.'lığı mensubu ve sivil statüdeki yöneticiler “Liderin iletişim becerisi yüksekliği” özelliğini Dz.K.K.'lığı mensubu yöneticiler “Kurum içi çatışmaları etkili yönetebilme” özelliğini Hv.K.K.'lığı mensubu ve Jn.Gn.K.'lığı mensubu yöneticiler “Liderin maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlaması” özelliğine daha öncelikli olarak katıldıklarını vurgulamışlardır.

6. K.K.K.'lığı mensubu, Hv.K.K.'lığı mensubu ve sivil statüdeki yöneticiler “Liderin mesleki yeterliliği olması” gerektiğini söylerken,” “Vizyoner lider” özelliğini Hv.K.K.'lığı mensubu ve Jn.Gn.K.'lığı mensubu yöneticiler vurgulamıştır. Başarılı personelin ödüllendirilmesi konusunu K.K.K.'lığı

mensubu ve Hv.K.K.'lığı mensubu yöneticiler daha üst sıralarda katılmışlardır.

7. "TSK Sağlık Komutanının askeri sağlık sistemi içerisinde gelmesini" K.K.K.'lığı mensubu ve Dz.K.K.'lığı mensubu yöneticiler daha çok vurgulamışlardır. "Liderin astlarının güvenini kazanabilmesi" özelliğini sivil statüdeki ve K.K.K.'lığı mensubu yöneticiler ifade etmiştir.

8. Dz.K.K.'lığı mensubu yöneticilerin diğer öncelikleri ise "Liderin, grup hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmesi", "İdaresindeki topluluğun değerlerini bilmesi", "Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmesi" olmuştur.

9. "Liderin yetki devri yapabilmesini ve TSK'nın askeri sağlık sisteminin vizyon ve misyonuna uygun yönetici yetiştirmesi gerektiğini" Hv.K.K.'lığı mensubu yöneticiler, "Liderin astlarına kendilerinin değerli olduğunu hissettirmesi gerektiğini" ise Jn.Gn.K.'lığı mensubu yöneticiler vurgulamıştır.

10. "Liderin yüksek iletişim becerisine sahip olması" gerektiği konusunda üst subay, general ve sivil statüdeki yöneticiler aynı fikirdedirler,"İnsan ilişkileri becerisi" yüksekliğini üst subay ve sivil statüdeki yöneticiler vurgulamışlardır.

11. General, üst subay ve sivil statüdeki yöneticiler liderin mesleki yeterliliği olması gerektiğini ifade etmişlerdir. General yöneticiler liderin TSK'deki yapı süreç ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olması gerektiğini, üst subay yöneticiler işini başarı ile yapan personeli ödüllendirmesi gerektiğini, sivil statüdeki yöneticiler ise astlarının lidere güven duyması gerektiğini söylemişlerdir.

12. "Liderin maiyetine düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlaması" gerektiğini üst subay yöneticiler, iyi bir dinleyici olması gerektiğini sivil statüdeki yöneticiler, yüksek düzeyde kişisel enerjiye sahip olması gerektiğini ise general yöneticiler vurgulamışlardır.

13. TSK sağlık sistemi yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisinin yetiştirmesi gerekliliğine ise general yöneticiler sivil statüdeki yöneticiler ve subay yöneticilere göre daha çok vurgulamışlardır.

14. "Gerek duyulması halinde sivil yöneticilerin sistemde istihdam edilebilmesine", "Liderlik ve yöneticilik eğitimi konusunda söz sahibi kuruluşlardan (kamu-özel) yöneticilik eğitimi hizmeti alınması" ile "Eğitim ve

yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam edilmesi” konularına sivil statüdeki yöneticiler ve subay yöneticiler, general yöneticilere göre daha öncelikli olarak vurgulamışlardır.

15. Akademik ünvanı olan ve olmayan yöneticiler “İnsan ilişkileri” ve “İletişim becerisi” yeteneğine sahip liderlere ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır.

16. Akademik ünvanı olmayan yöneticiler “Lidere inisiyatif alanları verilmesi” gerektiğini ve “Liderin maiyetine düşüncelerini etkilenmeden ortaya koyabileceği rahat bir çalışma çevresi sağlaması” gerekliliğini ifade etmişlerdir.

17. Akademik ünvana sahip yöneticiler ise “Lider adayının mesleki yeterliliği”, “Analitik kavramsal düşünce becerisine sahip olması” ve “Liderin kendisinden sonra gelecek liderleri yetiştirmeye destek olması” konularına vurgu yapmışlardır.

18. GATA, GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi, Asker Hastanelerinde görev yapan yöneticilerin” Liderin sahip olması gereken özellikler konusundaki öncelikleri”, “Yüksek insan ilişkileri” ve “İletişim becerisi” ile “Mesleki yeterlilik” olmuştur.

19. Sağlık Komutanlığı’nda görev yapan yöneticilerin öncelikle vurguladıkları “Liderin işini başarı ile yapan personeli ödüllendirmesi”, “Maiyetine düşüncelerini ve yeteneklerini etki altında kalmadan açıkça gösterebilecekleri huzurlu bir çalışma ortamı sağlaması”, “Ulaşılabilir olması”, “Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirebilmesi” olmuştur.

20. Sağlık Bölge Komutanlıklarında görev yapan yöneticiler “Sistemin lidere inisiyatif alanları vermesini”, “Liderin astlarını motive edip güvenlerini kazanabilmesini”, “Kurumsal bağlılığı olmasını” ve “İdaresindeki topluluğun değerlerini bilmesinin” gerekliliğini daha öncelikli olarak vurguladıkları öncelikler olmuştur.

21. Tabip, tabip dışı sağlık personeli yöneticiler ve diğer sınıflardan olan yöneticiler “Liderin insan ilişkileri” ve “İletişim becerisi” olması gerekliliği üzerine vurgu yapmışlardır.

22. Tabip yöneticiler “Liderin başarılı personelini ödüllendirmesini”, “Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmasını”, tabip yöneticiler dışındaki

sağlık sınıfı yöneticiler “Lidere güven” ve “Ulaşılabilir olmasını”, diğer sınıflardan olan yöneticiler de “Sistemin lidere inisiyatif alanları vermesini, “Liderin etkili karar verebilme yeteneğine sahip olmasını” ifade etmişlerdir.

23. TSK Sağlık Sistemi vizyon ve misyonunu açıkça ortaya koymalıdır.

24. Askeri Sağlık Sisteminden gelmeyen yönetici ve liderler sistemin işleyişine yabancı kalmakta ve sistemin yavaşlamasına sebep olmaktadır.

25. Baştabip ve baştabip yardımcılığı için gönüllülük ve liyakat gereklidir.

26. Muharebe ortamında bir liderde hangi özelliklerin öne çıktığı ile ilgili yapılan çalışmalarda ifade edildiği gibi (150) TSK Sağlık Sistemi liderlik özellik ve kriterlerine ilişkin sonuçların daha kapsamlı çalışmalarla iletilmesi gerektiği düşünülmektedir.

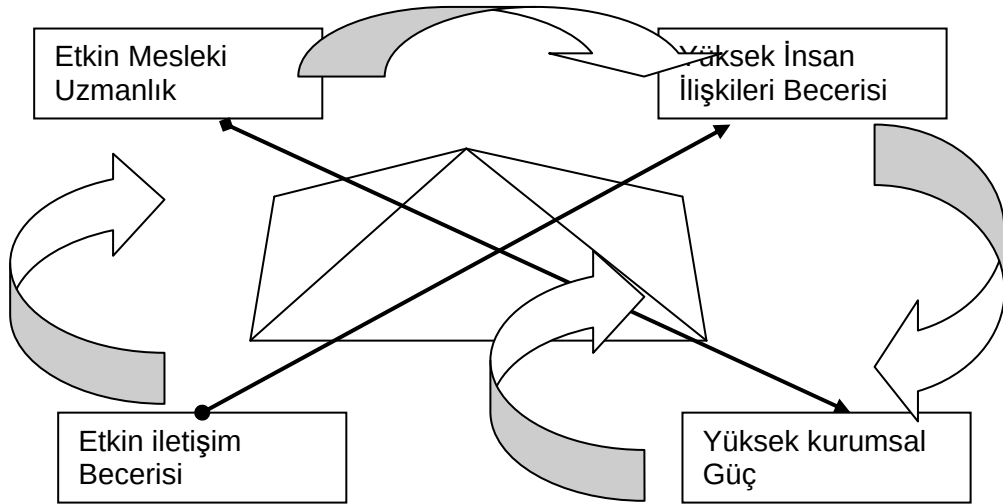
7. ÖNERİLER

1. K.K.K. liderlik eğitiminin nasıl olacağının ayrıntılı olarak açıklandığı “K.K.K. Liderlik ve Eğitim Yönergesi 3-51”e benzer “TSK Sağlık Sistemi liderlik eğitim yönergesi” hazırlanması uygun olacaktır.
2. TSK Sağlık Hizmetleri için özel liderlik eğitim programı hazırlamalıdır.
3. Askeri Sağlık Kurumları Yöneticiliği kursu içerisinde verilen liderlik konuları ayrılarak, üst düzey liderlik kursu planlanmalıdır.
4. Bu kurs, yeni teşkil edilen Askeri Sağlık Hizmetleri tatbikat laboratuvarında uygulamalı ve analitik yaklaşımla çözümlü olarak icra edilmelidir.
5. K.K.K. Eğitim Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirme Okul Komutanlığınca düzenlenen “Birinci seviye orta düzey liderlik kursunda” orta düzey askeri sağlık sistemi lider adaylarına, “TSK Sağlık Sisteminde Yöneticilik” konularında dersler verilmesi uygun olacaktır.
6. Baştabiplik, Daire Başkanlığı, Şube Müdürlüğü gibi üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanan askeri sağlık personeline, üst düzey liderlik eğitimi konusu ile ilgili çalışmaları öne çıkmış sivil kuruluşlardaki öğretim görevlilerince kurslar planlanmalıdır.
7. İzgören tarafından öngörülen “Sistem liderliği” modelinin TSK Sağlık Sistemi mimarisi Şekil (7-1) kapsamında modifikasyonu çerçevesinde TSK Sağlık Sistemi için (151):

Mesleki yeterlilik, yüksek insan ilişkileri becerisi, etkin iletişim becerisi, yüksek kurumsal güç döngüsünde oluşan liderlik modeli esas alınmalıdır.(Şekil 7-2).



Şekil 7-1 TSK Sağlık Sistemi Mimarisi



Şekil:7-2 TSK Sağlık Sistem Liderliği

8. TSK Sağlık Hizmet desteğinin komutanlık ve kritik kadro görev yerlerinde görev alacak liderler, TSK sağlık sisteminden gelmelidir.
9. TSK Sağlık Sistemi henüz düşük rütbe ve akademik kariyerde olan personelinden yönetici olmak isteyenlere yönetim eğitimleri planlamalıdır.
10. Liderlik eğitimi programı dışında verilen eğitimlere, askeri ve sivil sağlık sistemi, sağlık lojistiği ve finansal konular, insan gücü planlaması ve yönetimi, örgüt kuramları, sağlık politikası, sağlık hizmetleri pazarlaması, tıbbi bilişim, sağlık hukuku konuları da ilave edilmelidir.
11. Merkeze uzak bölgelerde çalışan yönetici personeli için Sağlık Bakanlığı Hıfzı Sıhha mektebi tarafından verilen online eğitimlere benzer yönetim eğitimleri kursları verilmelidir.
12. Liderlik ve yönetim eğitimleri atanılan görev seviyesine uygun olarak verilmelidir.
13. Kurumsal bağlılığını artırıcı Türk Askeri Tıp Tarihinde öne çıkan örnekler için yazılı ve görsel dokümanlar hazırlanarak eğitimde kullanılmalıdır.
14. TSK Sağlık Sistemindeki generalliğe terfide anket uygulamalarına ek olarak, sisteme özgü liderlik değerlendirme kriterleri oluşturulmalıdır.
15. TSK Sağlık Komutanlığı Personel ve Lojistik Daire Başkanlıkları kadroları yeniden incelenmeli, uygun ikmal ve personel sınıfından plan ve proje subaylarının istihdamı sağlanmalı ve uygun eğitimlerden geçmiş Askeri Sağlık Hizmetleri, Halk sağlığı, Sağlık Hizmetleri Yönetimi mezunu tabip ve sağlık subaylarının Daire Başkanı olarak görevlendirilmeleri sağlanmalıdır.
16. Askeri sağlık sisteminden gelmeyen yönetici ve liderler sistemin işleyişine yabancı kalmakta ve sistemin yavaşlamasına sebep olmaktadır,
17. Hastanelerde idari görevlerde değil ama tıbbi hizmetlerde çalışmak isteyen, kıdem nedeniyle idari görevlere atanmak durumunda olan tabipler için, sicil bağlantıları emirle değiştirilerek, görev yaptığı hastanede uzmanlık dallarında çalışmaları sağlanmalıdır.
18. TSK Sağlık Komutanlığının, TSK Sağlık Sistemi personelini atama konusunda yetkileri arttırılmalıdır.
19. Bölge Hastaneleri ve hasta yükünün çok olduğu hastanelerde baştabip yardımcısı sayısı ile yetki ve sorumlulukları arttırılmalıdır (Heyet raporlarını

imzalama yetkisi vb). Böylece başhekimin işyükü azaltılabilir ve idari konulara daha çok odaklanması sağlanabilir.

20.Yaş ve rütbece uygun kıdemli tabip baştabip tarafından Askeri Sağlık Sistemine, başhekim yardımcısı adayı olarak teklif edilebilmelidir.

21.Başhekim yardımcısı adayı bu süreçte klinik şefliği hizmeti verirken Sistem tarafından verilecek olan kurs ve eğitimlere devam ederek baş hekimliğe hazırlanmalı, bir nevi başhekim yardımcılığı stajı yaptırılmalıdır.

22.Staj bitiminde başhekimin ve sistemin değerlendirmesi ve sistemin yapacağı sınav ile başhekim yardımcılığına atanmaları sağlanmalıdır.

23.Hemşireler de tabipler gibi sıralı sorumluluklardan geçtikten sonra mesleki bilgi birikimi ve tecrübesi uygun olanlar bölüm sorumlu hemşireliğine, temayuz edenler eğitim hemşireliğine supervisor görevlerine getirilmelidirler.

24. Ekip çalışmasının çok önemli olduğu ve en çok vurgulandığı hastane tanı-tedavi hizmetlerinde sistem içerisinde görev yapan hemşirelerin ilgili ekip bölgesinde olmalarını sağlayacak şekilde Başhemşirelik yerine AD/ BD Başkanlıklarına bağlı olmaları uygun olacaktır.

8.KAYNAKLAR

1. World Bank. "Turkey: Reforming the Health Sector for Improved Access and Efficiency", Document of the World Bank Report No. 24358-TU, s: 1-96 2002.
2. MOH. Turkey Health Report, MoH, RSHC, School of Public Health, Publication No: SB-HM-2004 / 01. S: 4-112, 2004.
3. Savaş, B.S., Karahan, O., Saka, R.M., "Health Care Systems in Transition-Turkey. European Observatory on Health Systems and Policies", Thomson, S., Mossialos, E., (Ed.), World Health Organization, 2002.
4. Sağlık Bakanlığı. 1.Ulusal Sağlık Kongresi: Çalışma Grupları Raporları, 23-27 Mart, Ankara,1992.
5. Sağlık Bakanlığı Ulusal Sağlık Politikası, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü Yayını, Mart, Ankara, 1993.
- 6.http://www.ailehekimligi.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=122:aile-hekimlii-pilot-uygulamas-hakknda-kanun-&catid=39:kanunlar&Itemid=216 (27/6/2011)
- 7.<http://www.tusak.saglik.gov.tr/raporlar-mainmenu-26/14-arama-raporlar/33-ulusal-hastalve-maliyet-etkililik-projesi-raporlar> (27/6/2011)
8. TSK Sağlık Konsepti, Sağlık Personeli Eğitimi, Genel Kurmay Basımevi, MKS 435-2, s: 4-14, 2005.
9. Dereli, T., "Organizasyonlarda Davranış", İstanbul, Fakülteler Matbaası, s: 188, 1976.
10. Eren E., "Örgütsel Değişim ve Yönetim Psikolojisi", İstanbul, Beta Yayınları, s: 342-347, 1996.
11. Koçel, T., "Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s: 5, 2001.
12. Dincher, H., "Management", Herpes Collins, NY, 1974.
13. Başaran, İ.E., "Yönetimde İnsan ilişkileri yönetsel davranış", "Önderlik", Aydan Web Tesisleri, Ankara, s: 63, 1998.

14. Owen H., Hodgson V., Gazzard N., "Liderlik El Kitabı Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Klavuz", (Çeviri Münevver Çelik) Optimist yayınları İstanbul, s.21-23, 2010.
15. Tabak, A., Polat, M., "SAVTEK 2010 Savunma Teknolojileri Kongresi", 23-25 Haziran 2010 ODTÜ Ankara, "Savunma Alanında Asimetri ve Liderlik Arayışı: Asimetrik Liderlik Çözüm Olabilir mi?", 463, 2010.
16. Safty, A., "Liderliğin Geleceği", Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler, KHO Basım Evi, Ankara, s: 65, 2004.
17. Koçel, T., "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Basın Yayın, İstanbul, s:82–602, 2005.
18. Acuner, T., Yılmaz, G., "Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik", Yönetim ve Ekonomi, Sayı 6, s: 1-12, 2000.
19. Heifetz, R. A., Laurie, D.L., "The Work of Leadership", Harv Bus Rev", January-February, s: 124-134, 1997.
20. Ke, W., Wei, K. K., "Organizational culture and leadership in ERP implementation", Decision Support Systems, s: 1-11, 2007.
21. Hinchman, S., Magone, J., Marshall, J., Stoddard, B., "An Exploratory Study of the Characteristics of an Admired Leader", The US Army Med Dep J, Oct-Dec, s:14-16, 2007.
22. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Türkiye Sağlık Harcamaları ve Finansmanı 1992–1996, Sağlık Bakanlığı Yayını, Ankara, 2004.
23. Callahan, C., Callahan, T., "Leadership Math", U.S. Army Med Dep J, Oct-Dec, s: 21-23, 2009.
24. Madlock P.E. "The Link Between Leadership Style, Communicator Competence and Employee Satisfaction", Journal of Business Communication, 45 (1), s: 61-78, 2008.
25. Ersayan, M.K., "Liderlik Prensipleri ve Askeri Yönetimde Liderlik", İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon AD, İşletme Bölümü, s: 72, 1992.
26. Melanson M.A., "The Mentoring Spectrum", U.S. Army Medical Department Journal, Oct-Dec, s: 37, 2009.

27. Çelik, V., "Eğitimsel Liderlik" (2.Baskı), Pegem yayınları, s: 4-5, Ankara 2000.
28. Covey. S., "Değişimin Anahtarları", Executive Excellence Dergisi, 9, s:10-11, 1997.
29. Sharma. J.P., Bajpai, N., "Effective Leadership and its Linear Dependence on Job Satisfaction: A Comparative Study in Public and Private Organization in India, Research Journal of International Studies, 16, s:73-83, 2010.
30. Korte, R. F. ve Chermack, T. J.. "Changing organizational culture with scenario planning". Futures, s: 1-12, 2006.
31. House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE". Journal of World Business, 37, s: 3-10, 2002.
32. Backhouse, C. J., Burns, N. D., Dani, S.S., Masood, S. A., "Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective", Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, UK, February , s: 941-919, 2006.
33. İbicioğlu, H., Özmen, H.İ., Taş, S., "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik bir Çalışma", SDÜ İİBF Dergisi, 14, s:1-23, 2009.
34. Mumford M.D., "Leadership Skills: Conclusions And Future Directions", The Leadership Quarterly, 11(1), s:157, 2000.
35. O'connell, W., Bligh, M., "Emerging from Ethical Scandal: Can Corruption Really Have a Happy Ending", Leadership, 5 (2), s: 213–235, 2009.
36. Şimşek, M.A, "Davranış Bilimlerine Giriş", Yenilenmiş 3. Basım, Konya, s:189, 2003.
37. Begeç, K., "Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması", Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s: 27 ,Gebze ,1999.
38. Robbins, S., "Organizational Behavior", New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.
39. Luthans, F., "Organizational Behavior", McGraw-Hill, s:382, 1998.
40. Pakdil F., Önkibar E., Özdemir, D., "Fiedler' İn Durumsal Liderlik Yaklaşımı İle Blake ve Mouton'un Kafesi Teorisi Liderlik Yaklaşımlarının

Karşılaştırılması, Bir Görgül Araştırma Örneği", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 732, 2008.

41. Werner I., "Liderlik ve Yönetim", Rota Yayınları, İstanbul, s:43, 1993.

42. Torlak G., "Organizasyonel Teoriler", Beta Basım, s:230, İstanbul, 2008.

43. Hamarat, M., "Liderlik, Liderlik Davranışı Polis Okulunda Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AD. Uluslararası Kalite Yönetimi BD., 2010.

44. Fındıkçı, İ., "Hizmetkâr Liderlik", Alfa Yayınları, İstanbul, s: 368–460, 2009.

45. İzgören, A.Ş., "Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak", Akademyplus Yayınları, İstanbul, 2001.

46. Bass, B.M., "Personal Selling and Transactional/transformational Leadership", Journal of Personal Selling & Sales Management, 17 (3), s: 19-28, 1997.

47. Geyer, A.L., Steyrer, "Transformational Leadership and Objective Performance in Banks", Applied Psychology, 47(3), s:397-420, 1998.

48. Eraslan, L., "Liderlikte Post – Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1), s:16, 2004.

49. Bass, B.M., "Leadership and Performance Beyond Expectations", Free Press, New York, 1985.

50. Kirel, Ç., Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi, s.50, 2001.

51. John, R., Schermerhorn, Jr.J.G., Hunt, R., Osborn, N., "Managing Organizational Behavior", John Wiley & Sons. ,Inc, Canada, 1994.

52. Erçetin, Ş., "Lider Sarmalında Vizyon" (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

53. Özden, Y., "Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler" (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1999.

54. Brown, M., Trevino, I., Harrison, D., "Ethical Leadership, A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing",

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, s: 117–134, 2005.

55. Arslantaş, D., “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), s: 111–128, 2008.

56. Savaş, S.K., “Sağlık Sistemlerinde Dönüşüm”, Sağlık Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Bakanlığı Yayını, Ankara, 2002.

57. Besler, S., “Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1–2), s: 77, 2003.

58. Aytaç, A., Erdinç, B., “SAVTEK 2010, Savunma Teknolojileri Kongresi”, 23–25 Haziran 2010, ODTÜ, Ankara, Değerlendirme Bildirileri, Cilt II, s:111, 2010.

59. Barutçugil, İ., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

60. Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel, İstanbul, s:39, 2009.

61. Oktay S., “Etkin Sağlık Hizmeti İçin Disiplinlerarası Ekip Yaklaşımı”, Hemşirelik Bülteni, 4(15), s: 27–32.,1990.

62. Özer, M., Askeri Liderlik, Askeri Tıpta Liderlik ve Akademik Liderlik <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%C4%B1/Askeri%20Liderlik.pdf> [25/05/2011].

63. Navaro, L. “Gerçekten Beni Duyuyor Musunuz?”, İstanbul: Remzi Kitapevi, s:51 2001.

64. Binbaşoğlu, C., “Aile ve Okulda Eğitim Sorunları”, M.E.B. Yayınları, s: 63, 2000.

65. Sarıtaş, M., “Sınıf Yönetimi ve Disiplinle İlgili Kurallar Geliştirme”, L.Küçükahmet (Ed.), Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Nobel Yayıncılık, Ankara, s: 43-83, 2003.

66. Kelner, S., “Managing the Climate of a TQM Organization”, Center for Quality of Management Journal, 7 (1), s: 31-37, 1998.

67. Greenberg, J., Robert, A. B., "Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work", Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall,1997.
68. Einstein, W. O., "Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation", Journal of Leadership & Organizational Studies, March 2004.
69. Gök, S., "Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma", International Journal of Human Sciences, 6 (2), s:587-605, 2009.
70. Schein, Edgar H., "Organizational Culture and Leadership", Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers,1997.
71. Yüceler A., "Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 2009.
72. Bakan. İ., "Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", TISK Academy, Eylül, s:1, 2009.
73. Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, 28, s: 339-358, 1983.
74. Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R., Wu, J. B. , "Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behaviour and Organizational Culture", The Leadership Quarterly, 17, s: 113-137, 2006.
75. Davis, S. M., "Managing Corporate Culture", New York: Ballinger, 1984.
76. Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., Dukerich, J.M., "The Romance of Leadership", Administrative Science Quarterly, 30, s: 78-102, 1985.
77. Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R.J., Puranam, P., "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty", Academy of Management Journal, 44, s:134-143, 2001.
78. Conger, J. A., Kanungo, R. N., "Toward a Behavioural Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting", Academy of Management Review, 12, s: 637-647, 1987.
79. Trice, H. M. ve Beyer, J. M., "The Culture of Work Organizations", Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall,1993.

80. Beyer, J.M., Trice, H.M., "The Cultures of Work Organizations", Prentice Hall Publication, 1993.
81. Aydın, A.H., "Yönetim Bilimi", Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.
82. Ceylan, S., "İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
83. Bursalıoğlu, Z., "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982.
84. Terzi, A., İletişim ve Sosyal Etkileşim (2. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004.
85. Türkmen, İ., "Etkin İletişim Modeli: Yöneticiler İçin", Ankara: MPM Yayınları, 2000.
86. Dökmen, Ü., "Etkili Liderlik Ders Notları", Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, Ankara, s: 37, 1998.
87. Doğuş, Y., "Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Bakışı İle Empatik İletişim" e-journal of New World Sciences Academy, 6 (1), 2011.
88. Şahin, A., Emni, F., Ünsal, Ö. "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler [15.06.2011].
89. Şahan, İ., "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi" YÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
90. Rahim, M. A., "Toward a Theory Of Managing Organizational Conflict", The International Journal Of Conflict Management, 13 (3), s: 206-235, 2002.
91. Yürür, Ş., "Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (10)1, s: 23-42, 2009.
92. Ivancevich, G., Donnelly K., "Organizations Behavior, Structure, Processes", United States, McGraw-Hill Comp, 2003.
93. Subay Temel Kurs Notları, KHO Basım Evi, s:21, 2001.
94. Clark, B.C., "Liderlik ve Eğitim Üzerine Bir Çalışma", Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi Yayınları, s: 2-5 Ankara, 1996.

95. Gavet, A., "Komuta Etme Sanatı", (Çev.: Kazım KIRIKKANAT), Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, s: 18, Ankara, 2001.
96. Alganer, Y. İ., "Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik Yüksek Lisans Tezi", s: 71, Afyon, 2002.
97. Gürsoy, A., "Liderlikte Duygusal Zekâ Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama", Celal Bayar Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005.
98. Akiş, Y., "Askeri Liderlik", <http://www.amrop-tr.com/pdf/articles/CEO24.pdf> [25/05/2011].
99. Şener, K., "Geçmişten Günümüze Komutan", Çizgi Ötesi Dergisi, 60, s: 12-15, 2008.
100. Ünsal, O., "Bir Lider Yetiştirmek", Kara Kuvvetleri Eğitim ve Doktrin Komutanlığı İstihkâm Dergisi, 7, s:32, 2002.
101. Rogers, J.R., "Critical Leadership Attributes for Army Medical Department Officers", US Army Med Dep J, October-December, s:11, 2009.
102. Warner, V.J., "Preparing Field Grade Leaders for Today and Tomorrow, The Leader Training Center: Preparing Army Medicine's Leaders for Tomorrow's Challenges", US Army Med Dep J, Oct-Dec., s:50, 2007.
103. Chaffee, M.W., Mills, M.E., "Navy Medicine: A Health Care Leadership Blueprint For the Future", Mil Med, 166(3), s:240-247, 2001.
104. Karaasar, N., "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", 5. Baskı, Ankara s: 77-81, 2005.
105. Yıldırım, A. ve Şimşek, H., "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", 5. Baskı, Ankara, s:113, 2005.
106. Mary, W.C., "Navy Medicine: A health care leadership blueprint for the future", Military Medicine., 166(3), s: 240, 2001.
107. Miller, M.B. ve Huberman, A.M., "Qualitative Data Analysis", 2.baskı, Ca, s:26, 1994.
108. Bringer, J. D., Johnston, L. H., Brackenridge, C. H., "Maximizing transparency in a doctoral thesis: The complexities of writing about the use of QSR*NVinvo within a grounded theory study", Qualitative Research London, SAGE Publications, 2004.

109. Goleman, D., "The emotionally competent leader", Healthc Forum J., 41(2), s: 36,38,76,1998.
110. Mycek. S., Leadership for a healthy 21st century, Healthc Forum J., 41(4), s26-30,1998.
111. <http://www.medimagazin.com.tr/academics/tr-prof-dr-nilgun-sayinalp-bir-akademisyen-egitmen-bilim-adami-ve-arastirmaci-kimliklerini-tasimali-75-0-18.html>(12/6/2011)
112. Yüksel, İ., "İşletmelerde İnsan İlişkilerinin Verimlilik Üzerindeki Etkisi", Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2002.
113. Gümüşeli, A.İ., "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Güz, s: 531-538, 2001.
114. Çiçek, G.E., "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, 2010.
115. Sağsan. M., "Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli : İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde İnsan" <http://eprints.rclis.org/handle/10760/7349> (06/6/2011)
116. Bylund, C. L., Brown, R., Gueguen, J. A., Diamond, C., Bianculli. J., Kissana, D. W., "The implementation and assessment of a comprehensive communication skills training curriculum for oncologists", Psychooncology, 19, s: 583-593, 2010.
117. Çetin, O., "Denizcilik sektöründe mukayeseli bir model", Güvenlik stratejileri Dergisi,10, s:35-58, 2009.
118. Jumanı, N.B., Akhlaq, M., Malik, S., Chishti, S. H., Butt, T.H., "A comparison on the professional competencies of mathematics teachers trained through conventional distance system of education in Pakistan", International Journal of Academic Research., 2(5), s: 365-378, 2010.
119. Mintzberg, H., "Mintzberg on Management; Inside on Strange World Organizations", 3. Baskı, NYC, s:16-20, 1989.
120. Yeşilyurt, E., "Akademik ve Yönetimsel Liderlik", Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, s:76-79, 2007.

121. Law, S., Glover, D., "Educational Leadership and Learning Practice Policy and Research", Open University Press, Buckingham, England, 2000.
122. Saltzstein, A. L., Seniority, Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, II. baskı, s1762-1764, 2007.
<http://www.crcnetbase.com/doi/abs/10.1201/NOE1420052756.ch359?prevSearch=%2528%255Bfulltext%253A%2Bposition%2Band%2Bseniority%255D%2529%2BAND%2B%255BpubType%253A%2B109%255D&searchHistoryKey> (16/6/2011)
123. Fisher, R., "Rewarding seniority: Exploring cultural and organizational predictors of seniority allocations", The Journal of Social psychology, 148(2),167-186, 2008
124. De Cremer, D., van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Mullenders, D., Stinglhamer, F., "Rewarding leadership and fair procedures as determinants of self-esteem.", J Appl Psychol, 90(1), s: 3-12, 2005.
125. Cravens, R.W., Worchel, P., "The differential effects of rewarding and coercive leaders on group member differing in locus of control", J Pers, 45 (1), s: 150-168, 1977.
126. Netterstrom, B., Conrad, N., Bech, P., Fink, P., Olsen, O., Rugulles, R., Stansfeld, S, "The relation between work-related psychosocial factors and the development of depression", Epidemiol Rev, 30, s:118-132, 2008.
127. Çiçek, D., "Motivation and Quality of Working Life in Organizations: A Research Study of Managers of a Public Institution By Determining Levels of Motivation", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2005.
128. Chopra, P., "Mental health and the workplace: issues for developing countries" Int J Ment Health Syst, 3(1), s: 1-9, 2009.
129. Hillier, D., Fewell, F., Cann, W., Shephard, V., "Wellness at work: enhancing the quality of our working lives", Int Rev Psychiatry, 17(5), s: 419-431, 2005.
130. Çotuksöken. B., "Gençlik ve rehberlik sempozyumu", Maltepe Üniversitesi, 28 Haziran 2005. www.akademik.maltepe.edu.tr (14/6/2011)
- 131.<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=14&sid=846bacfb-fba3-4237-8ffc-478ffb3fa911%40sessionmgr11> (14/6/2011)

132. Bardi, A., Schwartz, S.H., "Values and Behavior: Strength ve structure of relations", Personality Social Psychol Bull, 29 (10), s: 1207–1220, 2003.
133. Akgün, S., "Tamamlayıcı Sigorta Bir An Önce Devreye Girmelidir", Hastane, 66,Eylül-Ekim, 2010
<http://www.hastanederigisi.com/66/haberdetay.asp?id=5> [12/6/2011].
134. Hoff. T.J., "The Paradox of Legitimacy: Physician Executives and The Practice of Medicine", Health Care Manage Rev, 24(4), s: 54-66,1999.
135. Uğurlu.N., Atatürk Anadolu'da, Yeni Gün Haber Ajans ve Yayıncılık, Çağdaş basın ve yayıncılık, s:2, Ankara, 2002
136. Freely, J., "Büyük Türk", Doğan Yayınları, İstanbul, s:36-142, 2011.
137. Şenel.,Ö., Personel Güçlendirmeinin Örgüt Kültürüne Etkisi, Yönetim Organizasyonu Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006.
138. Stander. M.W., Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement, South African Journal of Industrial Psychology,36, s1-8,2010
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=15&sid=ef967dad-5a30-4e5b-9f51-e0a833848a93%40sessionmgr15> (17/6/2011)
139. Odabaş, H., İnternet Tabanlı Uzaktan Öğrenim Modelinin Bilgi Hizmetlerine Yönelik Yüksek Öğretim Programlarında Kullanımı, Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu bildiriler,s:121-139,Ankara,2004 <http://eprints.rclis.org/handle/10760/8225> (17/6/2011).
140. Gençoğlu ve Cebeci
http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_612/612_493.pdf (17/6/2011)
141. Yenice, E., Kamu kesiminde performans değerlendirmesi, Maliye Dergisi, 150:s126, 2006.
142. Teressa. C., "Performance information in the budget process: results of the OECD, Questionnaire", OECD Journal on Budgeting-.5;129, 87-131,2005. <http://www.oecd.org/dataoecd/13/2/37714836.pdf>. (19/6/2011)
143. Ertuğrul. İ., "Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma", Pamukkale Üniversitesi, 2009
<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s3.pdf> (19/6/2011)

144. Erdem, R., “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF dergisi, 2, s: 63-79, 2007
http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&ano=94214_c52b56dcaa8dface0776aee099d41edc (19/6/2011)
145. Yıldırım, N., “Muvazzaf Tabip Subayların Mesleki ve Kurumsal Bağlılık Düzeyleriyle Çalışma Yaşam Kalitelerinin, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GATA Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s: 136, Ankara, 2010.
146. Cihangiroğlu, N., “Askeri tabiplerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma”, Gülhane Tıp Dergisi, 52, s: 82-90, 2010.
147. Barany Z., “Defence Reform, Russian Style; Obstacles, Options, Opposition”, Contemporary Politics, 11, s.33-51, 2005.
148. <http://www.armymedicine.army.mil/leaders/schoomaker.html> (12/6/2011)
149. <http://www.armymedicine.army.mil/leaders/horoho.html> (12/6/2011)
150. Kabak. M, Sarıkaya. K., Düzer. A., “SAVTEK Savunma Teknolojileri Kongresi”, Bildiriler kitabı, cilt 1,147-155, Ankara,2010.
151. İzgören, A.Ş. “İş yaşamında 100 Kanguru”, Sistem Liderliği, Elma Yayınları, s: 23, İstanbul, 2010.

**TSK SAĞLIK SİSTEMİNDE ÜST DÜZEY LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
GELECEK İÇİN;**

SİSTEM, EĞİTİM VE TECRÜBE AÇISINDAN ANALİZİ ANKETİ

Değerli Katılımcı,

TSK Sağlık Sisteminde üst/orta düzey yönetici-lider pozisyonunda görev yapan sizlerin görüşleri doğrultusunda, geleceğin askeri sağlık sistemi lideri prototipi ve bu liderin yetiştirilmesinde izlenebilecek yaklaşımlara ışık tutması amacıyla bu araştırma planlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda anket, “Kişisel Bilgiler” ve “TSK sağlık sisteminde üst düzey liderlik özelliklerinin gelecek için; sistem, eğitim ve tecrübe açısından analizini” içeren iki bölümden oluşmaktadır. Anketi cevaplamak yaklaşık 10 dakika sürmektedir. Cevaplarınız saklı tutulacaktır. Sabrınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Askeri Sağlık Hizmetleri Anabilim Dalı

Tafics: 529 3355 Eposta: ckizilkan@gata.edu.tr

BÖLÜM I: Kişisel Bilgiler

Kuvvetiniz:

- ☐ K.K.K.
- ☐ Hv. K.K.
- ☐ Dz. K.K.
- ☐ Jn.G.K.

☐ Korg

TSK.daki görev süreniz :

Sınıfınız:

- ☐ Tbp.
- ☐ Diş.Tbp.
- ☐ Ecz.
- ☐ Yük.Hem.
- ☐ Sağlık İdarecisi
- ☐ Diğer (lütfen yazınız)_____

Doğum tarihiniz:_____

Akademik ünvanınız var mı?

- ☐ Yok
- ☐ Var ise yazınız _____

Rütbeniz:

- ☐ Yzb.
- ☐ Bnb.
- ☐ Yb.
- ☐ Alb.
- ☐ Tuğg.
- ☐ Tümğ.

Görev yaptığınız birim:

- ☐ GATA
- ☐ GATA H.Paşa
- ☐ As.Hastane
- ☐ Sağ.K.İği
- ☐ Sağlık Hizmetleri Bölge K.İği
- ☐ Diğer (lütfen yazınız)_____

**BÖLÜM II. TSK Sağlık Sisteminde Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin
Gelecek İçin; Sistem, Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi Anketi.**

Askeri Sağlık Sistemi <u>Lider Adayı</u> ,		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1.	Yüksek düzeyde kişisel enerjiye sahip olmalıdır.					
2.	Geleceğe odaklanabilmesi için vizyoner olmalıdır.					
3.	Analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahip olmalıdır.					
4.	Yoğun merak ve öğrenme arzusuna sahip olmalıdır.					
5.	Stratejik bakış açısına sahip olmalıdır.					
6.	İnsan ilişkileri becerisi yüksek olmalıdır.					
7.	İletişim becerisi yüksek olmalıdır.					
8.	Fikrini açıkça söyleyebilmelidir.					
9.	Empati kurabilmelidir.					
10.	Eyleme dönüşebilecek fikirler üretmelidir.					
11.	Paylaşımaya açık olmalıdır.					
12.	Teknoloji kullanımına yatkın olmalıdır.					
13.	Pratik ve hızlı karar verebilmelidir.					
14.	Yenilikçi olmalıdır.					
15.	Değişime istek duymalıdır.					
16.	Başarı odaklı olmalıdır.					
17.	Duygularını denetleyebilmelidir.					
18.	Girişimci olmalıdır.					
19.	Lidere inisiyatif alanları vermelidir					
20.	Etkili karar verebilme becerisine sahip olmalıdır.					
21.	Mesleki yeterliliği olmalıdır.					
22.	Personelini ikna edebilmelidir.					
23.	Astlarını motive edebilmelidir.					
24.	Astları ona karşı güven duymalıdır.					
25.	Kurumsal bağlılığı önemsemelidir.					
26.	İşini ve yöneticiliği eşzamanlı yürütebilmelidir.					
27.	TSK.daki yapı, süreç ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalıdır.					
28.	Yöneticiliğe gönüllü olmalıdır.					
29.	Yönetim eğitimi almalıdır.					
30.	Askeri sağlık sistemi içerisinden gelmelidir.					
31.	Rütbesine uygun pozisyonlarda yöneticilik yapmış olmalıdır.					

Askeri Sağlık Sistemi <u>Lideri</u> ;		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor	Hiç Katılmıyor
2.	İyi bir dinleyici olmalıdır.					
3.	Uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmalıdır.					
4.	Kurum içi çatışmaları etkili yönetebilmelidir.					
5.	Grup hedeflerine ulaşmak için çaba sarfetmelidir.					
6.	Takım çalışmasını güçlendirmelidir.					
7.	İdaresindeki topluluğun değerlerini bilmelidir.					
8.	Maiyetine, düşüncelerini etki altında kalmadan açıkça dile getirebileceği huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.					
9.	Fırsatlarla ilgili düşünmeyi desteklemelidir.					
0.	Hesap verebilmelidir.					
1.	Şartları zorlamalıdır.					
2.	Kurum kültürünü güçlendirmelidir.					
3.	Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir.					
4.	Beklenmedik durum ve değişikliklere uyum sağlayabilmelidir.					
5.	Yeni değerler yaratabilmelidir.					
6.	Personeline özgüven aşılmalıdır.					
7.	Ulaşılabilir olmalıdır.					
8.	Yetki devri yapabilmelidir.					
9.	Personelin içsel motivasyonunu artırıcı tedbirler almalıdır.					
0.	İşini başarı ile yapan personeli ödüllendirmelidir.					
1.	Astlarına yeteneklerini göstereceği çalışma ortamı sunmalıdır.					
2.	Astlarına kendilerinin değerli olduğunu hissettirmelidir.					
3.	Hedeflerini astlarını ikna ederek gerçekleştirmelidir.					
4.	Karar mekanizmalarına personeli katmalıdır.					
5.	Geri bildirim kanalları oluşturmalıdır.					
6.	Personeline yapacağı iş konusunda yol göstermelidir.					
7.	İşlerin verimliliğini sağlamak için personeli yakından takip etmelidir.					
8.	İlgili kariyer basamaklarından geçerek gelmelidir.					
9.	Mesleki çalışmalarını azaltarak idareciliğe odaklanmalıdır.					
0.	Kamu ve özel sağlık sektörünü bilmelidir.					
1.	Sağlık sistemi ile ilgili politika üretebilmelidir.					
2.	Gördüğü aksaklıkları üst yönetici olduğunda gidermeye çalışmalıdır.					
3.	Personeli sistem içerisinde tutacak değişimleri gerçekleştirebilecek niteliklere sahip olmalıdır.					
4.	Kendisinden sonra gelecek liderlerin yetişmesine destek olmalıdır.					
5.	TSK Sağlık Komutanı askeri sağlık sistemi içinden gelmelidir.					

İder ve Liderlik Oluşturma Süreci kapsamında <u>TSK Sağlık İstemi</u> ;		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor	Hiç Katılmıyor
6.	Yönetici olarak istihdam edeceği personeli kendisi yetiştirmelidir.					
7.	Askeri sağlık sisteminin vizyon ve misyonuna uygun lider yetiştirmelidir.					
8.	Liderlik özelliklerini değerlendirecek nesnel kriterler oluşturmaktadır.					
9.	Liderlik gelişimine uygun kariyer basamaklarını belirlemelidir.					
0.	Sağlık sisteminin farklı unsurlarının sevk ve idaresine yönelik liderler (tabip, eczacı, diş tabibi, sağlık idarecisi, hemşire vb.) yetiştirmelidir.					
1.	Gerek duyulduğunda sivil kaynaklı üst düzey yönetici istihdam edebilmelidir.					
2.	Eğitim ve yönetim alanlarında ayrı ayrı yöneticiler istihdam etmelidir.					
3.	Üst düzey pozisyonlar için liderlik özelliklerine göre seçim yapılmalıdır.					
4.	Generalliğe terfide anket uygulamalarına ek olarak, sisteme özgü liderlik değerlendirme kriterleri oluşturmaktadır.					
5.	Yeni lider adaylarını çekebilmek ve elinde tutabilmek için örgüt yapısı, insan kaynakları ve ücretlendirme politikalarını güncellemelidir.					
6.	Lidere insiyatif alanları vermelidir.					
7.	Liderin performansını değerlendirebilmelidir.					
8.	Performans kriterlerine, adayların askeri sağlık sisteminde lider olarak görev yapma yeteneğini değerlendirebilecek maddeler koymalıdır.					
9.	Yönetici olarak istihdam edilecek askeri sağlık personeli mezuniyet sonrası yönetim eğitimine tabii tutmalıdır.					
0.	Silahlı kuvvetlerin lider yetiştiren kurumlarından (Harp Akademileri vb.) lider adayı ve lider askeri sağlık personeline eğitim aldırılmalıdır.					
1.	Liderlik ve Yöneticilik eğitimi konusunda söz sahibi kuruluşlardan (kamu-özel) yöneticilik eğitimi hizmeti almalıdır.					
2.	Tabip subay yetiştirirken liderlik kazandırmaya yönelik eğitimler de planlamalıdır.					
3.	Lider adayı ve liderleri mevzuat hakkında eğitmelidir.					
4.	Personelde kurumsal bağlılığı güçlendirmelidir.					
5.	İletişim eğitimi aldırılmalıdır.					
6.	Sürekli eğitim kapsamında konferans, seminer, online eğitim olanakları sunmalıdır.					

HİZMETE ÖZEL

HİZMETE ÖZEL

T.C.
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTANLIĞI
ANKARA

HRK. : 0510- 37442 -10/(Mzn.Son.)(3) 1511

26 Mayıs 2010

K O N U : Tbp.Yz.Çetin KIZILKAN'ın
Anket Çalışması Hk.

GATF DEKANLIĞI VE EĞİTİM HASTANESİ BAŞTABIPLIĞINE

1. Sağlık sistemlerinin çağdaş işletme anlayışı ve sosyo-politik gelişmelere uygun olarak tasarlanması; ulusal sağlığın korunması ve ticari olarak da sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde tutulabilmesi açısından yaşamsal öneme haizdir. Askeri sağlık sistemi ise, hizmet verdiği personelin özelliği, hizmetin sunulduğu ortam, karşılaşılan tehditler ve bağlı olduğu kanun ve yönetmelikler itibariyle diğer sağlık sistem ve kurumlarından ayrılmak durumundadır. TSK Sağlık Konseptine göre;

a. Sağlık hizmet desteğinin komutanlık ve kritik kadro görev yerlerinde görev alacaklar, muvazzaf personel olmalı ve bu personel Türk Silahlı Kuvvetlerine ait okullarda yetiştirilmelidir.

b. Ulusal ve uluslar arası sistemlere entegre olmalı, Sağlık Bakanlığı, üniversiteler ve diğer bakanlıklarla işbirliği ve ahenkli çalışmaya azami ölçüde imkan vermeli, standartlar benimsemeli ve uygulanmalı,

c. Ulusal sağlık sisteminde yapılan yeni düzenlemeler dikkatle izlenerek değerlendirilmeli ve gerekli alanlarda entegrasyon gerçekleştirilmelidir.

2. Hem ülkemiz hem de Türk Silahlı Kuvvetleri sağlık sistemi ve sağlık hizmetleri hızlı bir değişim ve gelişim içerisindedir. Bu bağlamda, günümüz üst düzey askeri sağlık liderlerinin anılan değişim ve gelişmeler çerçevesinde, askeri sağlık sistemini geleceğe taşıyabilecek niteliklere sahip olmaları gerekmektedir.

3. Askeri sağlık liderlerinin; sahip olması gereken özellikler, bu personelin liderliğini tanımlayacak özellikler, bu özellikleri kazandıracak eğitim konusundaki düşünceleri ile seçim kriterleri ve diğer kişisel görüşleri, Türk Silahlı Kuvvetleri sağlık sistemi için büyük önem arz etmektedir.

4. Bu maksatla, başta ABD, Almanya ve İngiltere orduları olmak üzere literatürde askeri sağlık sistemlerini geleceğe taşıyacak lider personel özelliklerine ilişkin yapılan çalışmalar da dikkate alınarak, GATF Eğitim Hastanesi Askeri Sağlık Hizmetleri AD. Bşk.lığı doktora öğrencisi Tbp.Yzb.A.Çetin KIZILKAN tarafından "Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Hizmetlerinde Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin Sistem, Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi" konulu tez çalışmasının yürütülmesi planlanmaktadır.

5. Çalışma iki basamaktan oluşacaktır. Birinci basamakta, askeri sağlık sisteminde üst düzey lider konumundaki personele EK-A'daki açık uçlu 3 soru yüz yüze görüşme yolu ile sorulacaktır. Çalışmanın ikinci basamağında ise, yüz yüze görüşmeleri müteakip, görüşülen grubun verdiği cevaplar ve literatürdeki liderlik ölçeklerinden elde edilecek uygun sorulardan oluşan bir anket hazırlanacaktır. Oluşturulan bu anket, EK-A da yer alan anket uygulanacak personele gönderilerek yanıtlanması istenecektir.

6. Söz konusu çalışma GATA Komutanı Korgeneral Hasan MEMİŞOĞLU'na arz edilmiş ve sayın Komutanın onayı alınmıştır.

HİZMETE ÖZEL

Bağlantı Noktası: Egt.Uzm.Altınış SİMŞEK (Tel.2185)

-1-

A.s. Sep. Hız. AD.

Km
Eğt.

X+3 Flan

HİZMETE ÖZEL

HRK. : 0510- -10/(Mzn.Son.)(3) 1511

Mayıs 2010

7. TSK sağlık sisteminin, ülkemizde hızla değişen sağlık sistemine entegrasyonu ile askeri sağlık sistemlerinin gelecekteki tasarımı, geliştirilmesi, yönetilmesi ve yükseltilmesini sağlayacak liderlerin özellikleri hakkında öngörü sağlayacağı ve geliştirilecek eğitim politikalarına ışık tutacağı düşünülen çalışmanın uygulanabilmesi için;

a. GATA H.Paşa Eğitim Hastanesi Komutanlığı, GATF Dekanlığı ve Eğitim Hastanesi Baştabipliği ile Komutan Bilimsel Yardımcılığınca, EK'te belirtilen personelle yüz yüze görüşmeler yapılabilmesi hususunda, GATF Eğitim Hastanesi Askeri Sağlık Hizmetleri AD. Başkanlığı doktora öğrencisi Tbp.Yzb.A.Çetin KIZILKAN'a gerekli kolaylığı sağlanmasını,

b. TSK Sağlık Komutanlığınca, GATA Komutanlığı haricinde görev yapan personelle Tbp.Yzb.A.Çetin KIZILKAN'ın yüz yüze görüşmeler yapabilmesi için ilgili birimlerle gerekli koordinasyonun sağlanmasını ve yüz yüze görüşmelerden sonra hazırlanacak anket formlarının ilgililere uygulanabilmesi için gerekli iznin verilmesini arz ederim.

AKADEMİ KOMUTANI EMRIYLE


İbrahim ÜSTÜN
Kurmaya Albay
Kurmaya Başkanı

EKİ :

EK-A : (Yüzyüze görüşmede sorulacak sorular, görüşme yapılacak personel ve anket uygulanacak personel)

DAĞITIM :

Gereği :

TSK Sağ.K.lığına
GATA H.Paşa Eğt.Hst.K.lığına
GATF Dek.ve Eğt.Hst.Bştpb.lığına
K.Bil.Yrd.cılığına

HİZMETE ÖZEL

-2-

HİZMETE ÖZEL

HİZMETE ÖZEL

EK-A

TSK SAĞLIK HİZMETLERİNDE GELECEK İÇİN; SİSTEM, EĞİTİM VE TECRÜBE AÇISINDAN SAHİP OLUNMASI GEREKEN ÜST DÜZEY LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN OLARAK YÖNELTİLECEK SORULAR

1. Sizce TSK sağlık sisteminde, gelecekte üst düzey yöneticilik ile görevlendirilecek olan lider personelin sahip olması gereken ayırt edici özellikler neler olmalıdır ?
(Üst düzey lider adaylarının mevcut özellikleri neler olmalıdır?)
2. Gelecekte TSK sağlık sisteminde başarılı üst düzey liderlik yapma potansiyeline sahip olan personelin liderliğini tanımlayacak hususiyetler nelerdir?
(Gelecekte sahip olması öngörülen liderlik vasıfları neler olmalıdır?)
3. TSK geleceğin sağlık sistemi liderlerini yetiştirirken nasıl bir metot kullanmalıdır?

YÜZ YÜZE GÖRÜŞME YOLUYLA GÖRÜŞLERİ ALINACAK ÜST DÜZEY LİDER PERSONEL

1. GATA K.Bil.Yrđc. ve GATF Dekanı
2. Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanı
3. Sağlık Hizmetleri Komutanı
4. GATF Dekan Yardımcıları
5. GATF Bölüm Bşk.ları ve Mrk. Bşk.ları
6. GATF ve Haydarpaşa Eğt Hst. General Öğretim Üyeleri
7. Yüksek Bilim Konseyi Üyeleri
8. TSK Sağlık K.lığı Kur. Bşk.
9. TSK Sağlık K.lığı D.Bşk.ları
10. Sağlık Bölge Komutanları
11. MSB Sağ. D. Bşk.
12. En yüksek Baştabiplik süresine sahip 3 Asker Hastanesi Baştabibi

GATA Haydarpaşa Eğt. Hst. Bş. Tbb. Yrd.
" " " " " "

ANKET UYGULANACAK DİĞER LİDER KONUMDAKİ PERSONEL

1. Asker Hastanesi Baştabipleri ve Baştabip Yardımcıları
2. Asker Hastanesi İdare amirleri (Yb. ve Alb. rütbesinde olanlar)
3. Asker Hastanesi Başhemşireleri (Yb. ve Alb. rütbesinde olanlar)
4. MSB Ordu İlaç Fabrikası Komutanı
5. TSK Sıhhi İkmal ve Bakım Merkezi Komutanı


Mustafa ÖZER
Doç. Tıp. Kd. Alb.
Askeri Sağlık Hiz AD Bşk.

HİZMETE ÖZEL

HİZMETE ÖZEL

HİZMETE ÖZEL

T.C.
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI
ANKARA

TSK.SAĞ. : 1410- **198** -10/Per.D.Per.Pl. ve Eğt.Ş. (**8727854**) **16** Haziran 2010

KONU : Tbp.Yzb.Çetin KIZILKAN'ın
Tez Çalışması Hk.

GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTANLIĞINA

İLGİ : GATA K.İğ'nin 26 Mayıs 2010 tarihli, HRK.:0510-32440-10/Mzn.Son(3) 1511"Tbp.Yzb.
Çetin KIZILKAN'ın Anket Çalışması Hk." konulu yazısı.

1. GATA K.İğ'i tarafından, GATF Eğitim Hastanesi Askeri Sağlık Hizmetleri AD.Bşk.İğ'ninca, "TSK Sağlık Hizmetlerinde Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin Sistem, Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi" konulu tez çalışmasının yürütülmesi amacıyla;

a. Birinci aşamada; EK-A'da belirtilen askeri sağlık sisteminde üst düzey lider konumundaki personelin hazırlanan sorular hakkında yüz yüze görüşme yolu ile görüşlerinin alınması,

b. İkinci aşamada; yüz yüze görüşmelerden sonra hazırlanacak anket formlarının EK-A'da belirtilen personele uygulanabilmesi için gerekli koordinasyonun sağlanması ilgi ile talep edilmiştir.

2. TSK Sağ.K.İğ'ninca; TSK sağlık sisteminin, ülkemizde hızla değişen sağlık sistemine uyumu ile askeri sağlık sistemlerinin gelecekteki tasarımı, geliştirilmesi ve yükseltilmesini sağlayacak lider personelin özellikleri hakkında öngörü sağlayacağı ve lider personel yetiştirilmesine yönelik geliştirilecek eğitimlerinde düzeltici işlemler için öneriler getirilmesi yönleriyle askeri sağlık sistemine olumlu katkılar sağlayacağı değerlendirilmiştir.

3. Söz konusu çalışmanın, EK-A belirtilen personele uygulanmasına izin verilmesi halinde, uygun görüşme zamanının belirlenmesi açısından temas noktalarının bildirilmesini arz ederim.

TSK SAĞLIK KOMUTANI EMRİYLE



Duran SUBAŞI
Kurmaya Albay
TSK Sağ.K.İğ'i Kur.Bşk.

EKİ _____:

EK-A: (Sorulacak Sorular, Görüşme Yapılacak ve
Anket Uygulanacak Personel)

DAĞITIM _____:

Gereği _____:

MSB.İğ'ına

GATA K.İğ'ına

TSK Sağ.Hiz.K.İğ'ına

HİZMETE ÖZEL

Bağlantı Noktası: Uz. Tbp. Alb. A.K. HACIM (4113)

HİZMETE ÖZEL

622 4016 23.06.2010

HİZMETE ÖZEL

T.C.
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTANLIĞI
A N K A R A

27 Nisan 2010

Y. ETİK KRL. : 1491 - 766 - 10/1539

KONU : GATA Etik Kurulu

Tbp. Yzb. A. Çetin KIZILKAN

“TSK Sağlık Hizmetlerinde Üst Düzey Liderlik Fonksiyonlarının Gelecek İçin Sistem, Eğitim ve Tecrübe Perspektifinden Analizi” başlıklı, çok merkezli, anket çalışması olan araştırma projeniz ile ilgili, GATA Etik Kurulu'nun kararı EK'tedir.

Rica ederim.



Ali Uğur URAL
Prof. Tbp. Kd. Alb.
GATA Etik Kurulu Başkanı

EK :
1 Adet Etik Kurul Raporu

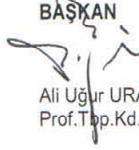
HİZMETE ÖZEL

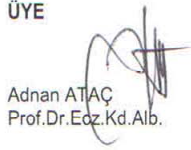
T.C.
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTANLIĞI
ETİK KURUL TOPLANTI RAPORU

OTURUM NO : 150
OTURUM TARİHİ : 19 Nisan 2010
OTURUM BAŞKANI : Prof. Tbp. Kd. Alb. Ali Uğur URAL
OTURUM SEKRETERİ : Doç. Dr. Ecz. Kd. Alb. Adnan ATAÇ

GATA Etik Kurulu'nun 19 Nisan 2010 günü yapılan 150. oturumunda, GATA Askeri Sağlık Hizmetleri AD'dan Tbp. Yzb. A. Çetin KIZILKAN'ın sorumlu araştırmacılığını yaptığı "TSK Sağlık Hizmetlerinde Üst Düzey Liderlik Fonksiyonlarının Gelecek İçin Sistem, Eğitim ve Tecrübe Perspektifinden Analizi" başlıklı, çok merkezli, anket çalışması olan araştırma dosyası değerlendirildi.

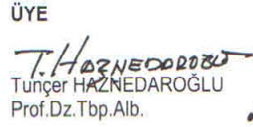
Geliştirilecek olan çalışma anketinin Etik Kurul tarafından incelenmesinden sonra çalışmaya devam edilmesinin UYGUN olduğuna karar verildi.

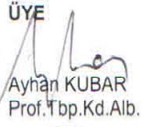
BAŞKAN

Ali Uğur URAL
Prof.Tbp.Kd.Alb.

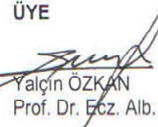
ÜYE

Adnan ATAÇ
Prof.Dr.Ecz.Kd.Alb.

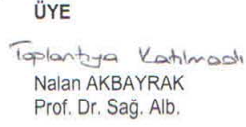
ÜYE

Ali İhsan UZAR
Prof.Hv.Tbp.Kd.Alb

ÜYE

Tunçer HAZNEDAROĞLU
Prof.Dz.Tbp.Alb.

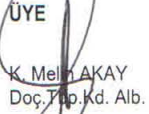
ÜYE

Aynan KUBAR
Prof.Tbp.Kd.Alb.

ÜYE

Yalçın ÖZKAN
Prof. Dr. Ecz. Alb.

ÜYE

Nalan AKBAYRAK
Prof. Dr. Sağ. Alb.

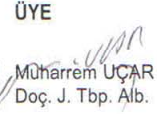
ÜYE

Mükerrerem SAFALI
Doç.Tbp.Kd.Alb.

ÜYE

K. Melih AKAY
Doç.Tbp.Kd. Alb.

ÜYE

Ergun TOZKOPARAN
Doç.Tbp.Alb.

ÜYE

Muharrem UÇAR
Doç. J. Tbp. Alb.

HİZMETE ÖZEL

T.C.
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTANLIĞI
ANKARA

Y. ETİK KRL. : 1491 - 1374 - 11/1539

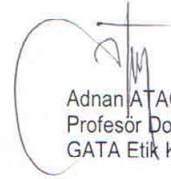
07 Mart 2011

KONU : GATA Etik Kurulu

Tbp. Yzb. A. Çetin KIZILKAN

"TSK Sağlık Hizmetlerinde Üst Düzey Liderlik Fonksiyonlarının Gelecek İçin Sistem, Eğitim ve Tecrübe Perspektifinden Analizi" başlıklı, çok merkezli, anket çalışması olan araştırma projeniz ile ilgili, GATA Etik Kurulu'nun kararı EK'tedir.

Rica ederim.


Adnan ATAÇ
Profesör Doktor Eczacı Albay
GATA Etik Kurulu Başkanı

EK
1 Adet Etik Kurul Raporu

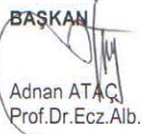
HİZMETE ÖZEL

T.C.
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTANLIĞI
ETİK KURUL TOPLANTI RAPORU

OTURUM NO : 169
OTURUM TARİHİ : 01 Mart 2011
OTURUM BAŞKANI : Prof. Dr. Ecz. Kd. Alb. Adnan ATAÇ
OTURUM SEKRETERİ : Prof. Tbp. Kd. Alb. Ali Uğur URAL

GATA Etik Kurulu'nun 01 Mart 2011 günü yapılan 169. oturumunda, GATA Askeri Sağlık Hizmetleri AD'dan Tbp. Yzb. A. Çetin KIZILKAN'ın sorumlu araştırmacılığını yaptığı "TSK Sağlık Hizmetlerinde Üst Düzey Liderlik Fonksiyonlarının Gelecek İçin Sistem, Eğitim ve Tecrübe Perspektifinden Analizi" başlıklı, çok merkezli, anket çalışması olan araştırma dosyası değerlendirildi.

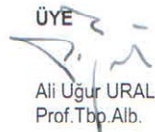
Araştırma dosyasının amaç, yöntem ve yaklaşım bakımından etik ilkelere UYGUN olduğuna karar verildi.

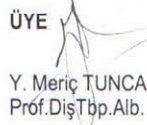
BAŞKAN

Adnan ATAÇ
Prof.Dr.Ecz.Alb.

ÜYE
Toplantıya Katılmadı
Orhan KOZAK
Prof.Hv.Tbp.Alb.

ÜYE

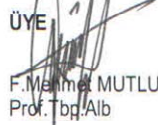
Cem TAYFUN
Prof.Dz.Tbp.Alb.

ÜYE

Ali Uğur URAL
Prof.Tbp.Alb.

ÜYE

Y. Meriç TUNCA
Prof.Dış.Tbp.Alb.

ÜYE

Ali ALBAY
Prof.Tbp.Alb.

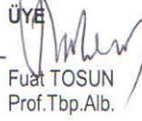
ÜYE

F. Mahmut MUTLU
Prof.Tbp.Alb.

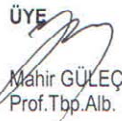
ÜYE

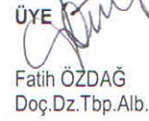
Mürkerem SAFALI
Prof.Tbp.Alb.

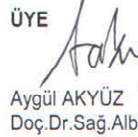
ÜYE

Şekir GÜRBAN
Prof.Tbp.Alb.

ÜYE

Fuat TOSUN
Prof.Tbp.Alb.

ÜYE

Mahir GÜLEÇ
Prof.Tbp.Alb.

ÜYE

Fatih ÖZDAĞ
Doç.Dz.Tbp.Alb.

ÜYE

Aygül AKYÜZ
Doç.Dr.Sağ.Alb

HİZMETE ÖZEL

HİZMETE ÖZEL

T.C.
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTAN BİLİMSEL YARDIMCILIĞI
ANKARA

EĞT.ÖĞT.:3730-4037-11/Mzn.Son (4) (1648) (YBK-2011-67)

08 Nisan 2011

KONU : Tbp.Yzb. A.Çetin KIZILKAN'ın
Araştırma İzni.

ASKERİ SAĞLIK HİZMETLERİ AD. BAŞKANLIĞINA

İLGİ: (a) GATF Dek. ve Eğt. Hast. Bştpb.lığının 07 Mart 2011 tarihli, SAĞ.HİZ.AD. :3730-454-11/1580 sayılı ve "Anket Çalışması." konulu yazısı.

(b) GATA Kom.Bil.Yrđc.lığının 18 Mart 2011 tarihli, Eğt.Öğt.:3730-698-11/ (Mzn.Son) (4) 1648 sayılı ve Tbp.Yzb. A.Çetin KIZILKAN'ın Araştırma İzni." konulu yazısı.

1. GATF Askeri Sağlık Hizmetleri Anabilim Dalı Başkanlığında görevli Tbp.Yzb. A.Çetin KIZILKAN'ın "TSK Sağlık Sisteminde Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin Sistem, Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi" başlıklı araştırmayı yapmayı planladığı ilgi yazı ile bildirilmiştir.
2. Söz konusu çalışma, 01 Mart 2011 tarihinde GATA Etik Kurulunun onayını almıştır.
3. Anılan personelin uygulamak istediği anketi ilgi (b) ile Araştırma Amaçlı Anketleri Değerlendirme Komisyonuna gönderilmiş ve komisyon tarafından uygun bulunarak GATA Yüksek Bilim Konseyine sunulmuştur.
4. Söz konusu anket GATA Yüksek Bilim Konseyinin 05 Nisan 2011 tarihli 12 nolu oturumunun 67 inci gündem maddesi olarak görüşülmüş uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir.

Arz ve rica ederim.

Yzb. Çetin Kızılkan
13/4

M. Zeki Bayraktar

M.Zeki BAYRAKTAR
Profesör Tabip Tümgeneral
GATA K.Bil.Yrd.,
Askeri Tıp Fakültesi Dekanı ve
Eğitim Hastanesi Baştabibi

DAĞITIM :
Gereği :

Askeri Sağlık Hiz. AD. Bşk.lığına (İvediliğinden)

Bilgi :

Dek. ve Eğt.Hast.Bştpb.lığına
YBK Sekreterliğine

HİZMETE ÖZEL

Bağlantı Noktası: Svl.Me.İstatistikçi A.Melike BABALI Tel.Nu.:6144

HİZMETE ÖZEL