



**T.C.**

**CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı**

**Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin  
Değerlendirilmesi ( Sivas İli Numune Hastanesi Örneği )**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hamit Berat ÜLKER**

**Sivas**

**Nisan 2017**

**CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı**

**Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin  
Değerlendirilmesi ( Sivas İli Numune Hastanesi Örneği )**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hamit Berat ÜLKER**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İNCE**

**Sivas**

**Nisan 2017**

## KABUL VE ONAY

**Üniversite:** : Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Ana Bilim Dalı** : Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği  
**Bilim Dalı** :  
**Tezin Başlığı** : Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Sivas İli Numune Hastanesi Örneği  
**Savunma Tarihi** : 21.04.2017  
**Danışmanı** : Yrd.Doç.Dr.Ali Rıza İNCE

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

**Jüri Başkanı** : Yrd.Doç.Dr.Yücel Erol

**Üye** : Yrd. Doç.Dr.Naim Karagöz

**Üye** : Yrd.Doç.Dr.Ali Rıza İNCE

**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

**Hamit Berat Ülker tarafından hazırlanan Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Sivas İli Numune Hastanesi Örneği başlıklı tez, kabul edilmiştir. ..../..../.....**

**Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL**  
**Enstitü Müdürü**

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi, beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına anacağımı kabul ederim.

İmza

Hamit Berat ÜLKER

## TEŞEKKÜR

Sağlık kuruluşlarında stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi Sivas İli Numune Hastanesinde araŐtırdıęım tez çalıŐmamın eksikliklerini kendime atfederek; tez çalıŐmam sürecinde emeğini ve katkılarını benden esirgemeyen, akademik duruŐu ve bilgi birikimiyle bana örnek olan ve her konuda yol gösteren kıymetli hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İNCE'ye gönülden teşekkür ediyorum.

Tez çalıŐmamdaki anket iznin alınması ve uygulama kısmında gerekli izini veren Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği ve Sivas İli Numune Hastanesine teşekkür ediyorum

Son olarak, yaŐantımın her evresinde bana hem maddi hem de manevi açıdan büyük destek olan, ihtiyaç duyduğum her an yanımda olduklarını bildiğim sevgili anneme ve babama çok teşekkür ediyorum.



# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

<b>KABUL ONAY</b> .....	
<b>ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI</b> .....	
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>i</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. STRATEJİ ve LİDERLİK</b> .....	<b>3</b>
1.1. Strateji.....	3
1.1.1. Strateji Tanımı.....	3
1.1.2. Stratejinin Boyutları ve Özellikleri.....	4
1.1.3. Stratejinin İlişkili Olduğu Kavramlar.....	6
1.1.4. Strateji Türleri.....	9
1.2. Liderlik.....	10
1.2.1. Liderlik Kavramı Tanım ve Teorileri.....	10
1.2.2. Lider Çeşitleri.....	14
<b>2. STRATEJİK LİDERLİK</b> .....	<b>17</b>
2.1. Stratejik Liderlik Kavramı, Kapsamı ve Önemi.....	17
2.2. Stratejik Liderliğin Temel Özellikleri ve Fonksiyonları.....	18
2.3. Stratejik Liderliğin Gelişimi.....	20
2.4. Stratejik Liderliğin Kurumlara Sağladığı Faydalar.....	22
2.5. Etkili Bir Stratejik Liderliğin Özellikleri.....	23

<b>3. SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİM, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK LİDERLİK .....</b>	<b>27</b>
3.3. Sağlık Kurumlarında Yönetim .....	27
3.1.1. Yönetime İlişkin Kavramlar .....	28
3.1.2. Yönetici Kavramı .....	29
3.1.2.1. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler .....	29
3.1.2.2. Yöneticilerle Liderler Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar .....	32
3.1.3. Sağlık Kurumu Kavramı ve Genel Özellikleri.....	35
3.1.4. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması.....	38
3.1.5. Sağlık Hizmetlerinin Görevleri ve İşlevleri.....	43
3.2. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı.....	44
3.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	45
3.2.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	48
3.2.3. Çağımızda Stratejik Yönetimin Önemi .....	51
3.2.4. Sağlıkta Stratejik Yönetim ve Modelleri .....	51
<b>3.3. Sağlık Kurumlarında Liderlik ve Stratejik liderlik .....</b>	<b>53</b>
3.3.1. Sağlık Kurumlarında Strateji ve Stratejik Öncelikler.....	53
3.3.1.1. Sağlık ve Strateji .....	55
3.3.2. Kamu Hastanelerinde Stratejik Liderlik .....	56
3.3.2.1. Sağlık ve Liderlik .....	56
<b>4. SAĞLIK KURULUŞLARDAKİ YÖNETİCİLERE UYGULANAN LİDERLİK KONUSUNDAKİ ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>59</b>
4.1. Sağlıkta Liderlik çalışmaları .....	59
4.2. Sağlıkta Stratejik Liderlik Çalışmaları .....	60

<b>5. KAMU HASTANELER BİRLİĞİ KURUMUNDA SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA</b> .....	<b>63</b>
5.1. Yöntem.....	63
5.1.2. Evren ve Örneklem .....	63
5.1.3. Veri Toplama Araçları.....	64
5.1.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	64
5.1.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	66
<b>SONUÇ</b> .....	<b>79</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>83</b>
<b>EK-1: Anket Formu</b> .....	<b>95</b>
<b>EK-2: Anket İzin Formu</b> .....	<b>99</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>101</b>



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Stratejinin Türleri .....	10
Şekil 2.1: Stratejik Liderliğin Geniş Fonksiyonları .....	19
Şekil 2.2: Etkili Stratejik Liderlik Özellikleri.....	25
Şekil 3.1: Organizasyonlar ‘Yönetici’ ve ‘Lider’ farklılaşması.....	33
Şekil 3.2: Sağlık Hizmetinin Özellikleri.....	36
Şekil 3.3: Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumları.....	39
Şekil 3.4: Stratejik Yönetim Evreleri .....	45
Şekil 3.5: Stratejik Yönetim Süreci.....	49
Şekil 3.6: Sağlık Kurumları İçin Stratejik Yönetim Modeli.....	52
Şekil 3.7: Sağlık Kurumlarında Uygulanan Başlıca Stratejiler .....	55



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.1:</b> Liderlik Tanımları .....	12
<b>Tablo 1.2:</b> Liderliğin diğerlerinden ayıran fiziksel ve kişisel özellikleri .....	13
<b>Tablo 2.1:</b> Stratejik Liderlik Uygulamaları .....	21
<b>Tablo 3.1:</b> Stratejik yönetim düşüncesinin geçirdiği bilimsel evreler .....	46
<b>Tablo 3.2:</b> Stratejik yönetimin bugüne kadar geçirmiş olduğu evrim .....	48
<b>Tablo 5.1:</b> Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları .....	63
<b>Tablo 5.2:</b> Ölçeğin Alt Boyutları ve Soru Numaraları.....	64
<b>Tablo 5.3:</b> Alt Ölçeklerin Kolmogorov-Smirnov Z Testi Sonuçları.....	65
<b>Tablo 5.4:</b> Araştırmaya katılan yöneticilerin tanımlayıcı özellikleri.....	66
<b>Tablo 5.5:</b> Alt Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	67
<b>Tablo 5.6:</b> Mezuniyete Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 5.7:</b> Yönetim Pozisyonuna Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 5.8:</b> Yönetim Pozisyonuna Göre Alt Ölçeklerin LSD Testi Sonuçları .....	70
<b>Tablo 5.9:</b> Yönetim Alanındaki Eğitim Derecesine Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları .....	71
<b>Tablo 5.10:</b> Yönetim Alanındaki Eğitim Derecesine Göre Alt Ölçeklerin LSD Testi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 5.11:</b> Stratejik Yönetim Eğitimine Göre Alt Ölçeklerin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 5.12:</b> Çalışma Sürelerine Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları .....	73
<b>Tablo 5.13:</b> Rekabet Durumuna Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları .....	74
<b>Tablo 5.14:</b> Yaş Durumuna Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları .....	75
<b>Tablo 5.15:</b> Cinsiyete Göre Alt Ölçeklerin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları .....	76
<b>Tablo 5.16:</b> Alt Ölçeklerin İlişki Tablosu .....	77



## ÖZET

ÜLKER, H. Berat. Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Sivas İli Numune Hastanesi Örneği, Sivas, 2017.

Günümüzde sürekli gelişen ve değişen teknoloji, iş dünyasını da büyük etki altına almaktadır. Örgütlerin sürdürülebilirlikleri ve özellikle rekabet etme yetenekleri üzerinde etkili olan strateji kavramı bir takım özellikleri içerisinde barındıran çok boyutlu kavram olmaktadır. Buna bağlı olarak iş dünyasının rekabet ortamında örgütlerin konumunu belirlemek ve sürdürülebilirliğini korumak ve karlılığını artırmak isteyen örgütler için geleneksel yönetim anlayışının yerine daha uzun vadeli ve geniş bir görüş açısına sahip stratejik yönetim olgusuna bırakılmaktadır. Yöneticilerin ise bu süreç içerisinde yapılması gerekenleri anlamaları ve bu amaçla da stratejiyi nasıl bir çözüm getireceğini belirleyici formülleri belirlemeleri gerekmektedir. Stratejik yönetim olgusunun önemli aktörü ise stratejik liderliktir. Stratejik liderlerin dönüşümcü, etik, yönetsel ve politik olarak dört seçkin stratejik liderliğin kullanılması gerekliliğine inanılmaktadır. Sağlık kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik liderlik önemli yer tutmaktadır. Sağlık kurumlarının devamlılığı ve hizmet kalitesi bakımından önem arz eden bu ifadeler çalışmanın en önemli ve ilk basamaklarını oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda liderlik türleri arasındaki ilişkilerin anlamlı ve kuvvetli olduğu bulunmuştur. Ortalama puanın ise yüksek olduğu ve en yüksek etik liderliğin sahip olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji ve Liderlik, Stratejik Liderlik, Sağlık Kuruluşlarında Yönetim, Sağlık Kuruluşlarında Stratejik Liderlik.



## ABSTRACT

ÜLKER, H. Berat. The in healthcare organisations, Assessment of managements' strategic leadership qualities: the example of numune hospital, Sivas 2017

Nowadays, technology develops and changes constantly and it also effects business world. So there is a necessity of strategy term. Strategy term, includes a lot of qualities, effects organization's sustainable and rivalling between organisations. Therefore, in business world instead of traditional management comprehension, strategic management has an important mission for rising profit, saving sustainable of organisation. In this period, managers have to find determinant solving formulas for strategies. The fact of strategy management's section is strategic leadership, which has four factors; transformist, ethics, executive and political. In healthcare organisations, strategic management and strategic leadership have an important mission. These terms are necessary for sustianable and functions qualities of healthcare organisations. The result of research concludes that the relationship which is between kind of leadership in sensible and strong. It seems that average mark is high and ethic leadership has the highest one average mark.

**Keywords:** strategy and leadership, strategic leadership, management in the healthcare organisations, strategic leadership in the healthcare organisations.



## GİRİŞ

Çok eski çağlardan beri süregelen strateji kavramı, günümüzde önemini korumuş hatta önem kazanmaya devam etmektedir. Askeri kökenli olarak doğduğu düşünülen strateji kavramı aslında her çağda ve her alanda kullanıldığı görülmektedir. Örgütlerde ise iş dünyasındaki ekonomik ve küresel değişikliklerin örgütleri etkilemesiyle stratejinin önemini ve kullanılması ihtiyacını beraberinde getirdiği bilinmektedir.

21. Yüzyılda küresel ekonominin menfi durumlarından korunabilme örgütlerin kârlılığını ve sürekliliğini sağlayabilmesi için strateji kavramı örgütlerde kullanılmaya ve örgüt literatürüne girdiği görülmektedir. Liderlik konusunda ele aldığımız üzere sosyal ve ekonomik toplumlarda çalışanların bir yönlendirici lideri olduğu görülmektedir. Liderler düzenleyici, uyum sağlamayı ve yönlendirmeyi esas alırlar. Örgütlerde lider, ayakta kalabilme strateji belirlemede kararlar alan ve bu kararlar doğrultusunda en önde giden ve çalışanlarını arkasından takip ettiren birey olarak bilinmektedir. Son zamanlarda stratejik liderliğin birden fazla tanımı yapılmıştır. Liderliğin karmaşık yapısı olarak karşımıza çıkan stratejik liderliğin liderlikle hemen hemen benzer özelliklerinin olduğu görülmektedir.

Kamu sektöründe veya özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin ister sanayi sektörü, ister inşaat şirketi, ister hastane olsun işletmenin temelinde sürdürülebilirliğini korumak amacı vardır. Stratejik yönetim olgusu ise önceden belirlenmiş ulaşılmak istenen yerleri amaç ve hedefleri doğrultusunda uygulamaya koymaktır. Bu doğrultuda uygulamaya koyabilecek yetenekli stratejik yönetimi en karlı biçimde ilerletebilecek stratejik liderlere ihtiyaç olmaktadır.

Stratejik lider ise tanımlanmış liderlerin özelliklerini tam anlamıyla taşıyan fazlasıyla ileri görüşlülüğü ve davranışlarıyla hiçbir lidere birebir benzemeyen liderdir. Stratejik lider aynı zamanda vizyonu ve davranışlarıyla örgütlerde fayda sağladığı durumlarda kurtarıcı veya kahraman olarak görülmektedir.

Ülkenin ana kalbi olan sağlık sektörü yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi aslında, yöneticilerin stratejik yönetim sürecinde başarılı olup olmayacağı veya ne kadar başarılı olacağını değerlendirmektedir. Bu

amaç ile çalışmanın ilk bölümünde strateji ve liderlik ikinci bölümde stratejik liderlik kavramları ele alınıp tanımlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yönetim kavramı, stratejik liderlik, stratejik yönetim ve yöneticilerin stratejik özelliklerinin çalışmasının yapıldığı sağlık kuruluşları ele alınmaktadır. Bu kapsamda sağlık kuruluşlarında yönetim açıklanmıştır. Böylece sağlık kurumları ne şekilde yönetildiği yönetsel boyutları ve örgütlenme yapıları üzerinde çalışılacak ve sağlık kurumlarında yönetimin nasıl olduğuna ilişkin bir değerlendirmeye tutulmuştur. sağlık kuruluşlarında uygulanmakta olan ve kabul edilmiş stratejik yönetim ve modellerine değinilmiştir. Bu bölümün sonunda ise sağlık kuruluşlarında artan rekabet sağlık kurumları çevresinde oluşan yeniliklere ve değişime uyum sağlamaya yönelik çalışmalarını takip edebilme ve bu yenilik ve değişimlere karşın uygun stratejiler belirtilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde sağlık kuruluşlarında araştırılan liderlik ve stratejik liderlikle alakalı konulara ilişkin literatür araştırması yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünü ise sağlık sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin liderlik özellikleri Sivas ili numune hastanesi kapsamında analiz edilecek ve değerlendirilecektir.

Araştırmanın evreni Sivas İli Numune Hastanesi'nde görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Sivas İli Numune Hastanesi'nde görev yapan toplam 120 yönetici bulunmaktadır. Araştırmada örneklem olarak 100 kişiye ulaşılmıştır. Örneklem sayısı evren sayısına yakın olduğundan dolayı örneklem hesabı yapılmamıştır. Araştırmada anketten faydalanılmaktadır. Bu anket çalışması iki bölüme ayrılmıştır. İncelemenin ilk bölümünde yöneticilere yönelik kişisel ve demografik bilgiler; ikinci bölümde ise stratejik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik Florida Atlantic Üniversitesi'nden "Daniel Reyes-Guerra" ve "John Pisapia" tarafından geliştirilen 64 ifadeden oluşan stratejik liderlik ölçeği bulunmaktadır.

# 1. STRATEJİ ve LİDERLİK

## 1.1. Strateji

### 1.1.1. Strateji Tanımı

Strateji, birinci anlamıyla Latince de yol, çizgi veya yatak manasına gelmekte, ikinci olarak ise, eski Yunanlı general strategos'un ismiyle alakalıdır. General strategos'un sanatını bilgi ve becerisini öne çıkarmak üzere kullanılmıştır (Eren, 2005:1).

Kelimeler bazen ceviz gibidir: cevizlerin içini açarsınız, manaların özünü bulursunuz. "Strategy" kelimesi hususi bir misaldir. İki eski yunanca kelimenin birleşmesiyle anlamlandırılmıştır. İlk kelimesi olan 'stratos' açılmış bir ordu ya da geniş bir insan topluluğu anlamı taşımaktadır. İkinci kelimesi ise 'egy' olan eski Yunancada yön tayin etmek fiilinden çıkmaktadır. Yunanca'da, birçok millet arasından birbirlerinin üzerinde sahip olduğu hükümlanlık manasına gelen ve bundan çıkarılan İngilizce 'hegemony'nin (hegemonya, egemenlik) yazılışını ifade eden sert bir telaffuz olduğunu sembolize etmektedir. Yunan şehir devletleri üzerinde egemenlik üstünlüğü iddia edenler sadece Atinalılardı ve onlara sadece rakip olan spartalılardı. M.Ö. 500 yıllarında, Atina ordusundaki her bir üst düzey komutan, strategos (ordunun lideri) olarak isimlendirilirdi. Bu kelimenin karşılığı generaldir. Generalin tam olarak manası, çoğunlukla 'ilgili olan şeyler' (veya kimseler) anlamını taşır. Diğer bir deyişle, askeri anlamda general ordunun tamamından ve aynı zamanda bölümlerinden sorumludur (Adair, 2013:15).

Strateji, bilimsel olarak ilerlemesini, kuşkusuz askeri alanda gösterdiği değere borçlu olmaktadır. Savunma ve saldırı açısından askeri gayeleri etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilme her zaman orduların dolayısıyla ülkelerin stratejik gücünün göstergesi olarak görülmüştür (Çakır, 2008:4).

Stratejide esas olan, örgüt hedeflerine ulaşma isteğidir. Stratejiler aynı planda olduğu gibi bilgilerle ya da bilgilerin az veya belirsiz olduğu zamanlarda yapılır. Strateji ise örgütün içinde bulunduğu durumu veya çevresini dikkate almaktadır. Gelgelelim ki, strateji plandan daha etkindir ve örgütün strateji belirlenmesinde olası rakiplerini veya rakiplerini de göz önüne alması gerekmektedir.

Örgütün hedeflediği amacını gerçekleştirmesi için örgütü etkileyebilecek olası rakiplerini de dikkate almaktadır. Kısaca strateji, rakiplerinin de faaliyetlerini belirleyerek, hedeflerine amaçlarına erişmek için belirlenmiş, kesin sonuca odaklı, uzun vadeli, dinamik kararlar birikimi olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:35).

Strateji kavramını toplayacak olursak, yapılan tanımlamalarda; rekabete dayanan günümüz iktisadi şartlarında strateji, her şeyden önce yenilenmeyi, ilerlemeyi ve örgütün çevre ile sürekli intibakını veya karşılıklı uyum içerisinde olmasını sağlayan, ortaya çıkan değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracı olduğu anlaşılmaktadır (Karagöz, 2016:6). Bunun yanında strateji, alıcı arz talep tercihlerinde ki değişimleri fark edebilmek, iş hayatındaki değişimleri, yenilikleri görerek ve alıcı kesimine rakip şirketlerin sunamayacağı farklı değerler üretebilmektir. Bir başka deyişle, örgüt için rakipler karşısında, pozitif anlamda ayrıcalık veya rekabet üstünlüğü oluşturan araçtır (Akyol, 2015:4).

### **1.1.2. Stratejinin Boyutları ve Özellikleri**

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

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

v. İş ve fonksiyonel anlamda işletme içi koordinasyonun sağlanması boyutu.

Görüldüğü üzere strateji kavramı, çok boyutlu bir kavramdır. Bu denli çok boyutlu olan, örgütlerin sürdürülebilirlikleri üzerinde ve özellikle rekabet etme yetenekleri üzerinde etkili olan strateji kavramı, bir takım özellikleri içerisinde barındırır. Bu özellikler, stratejinin sahip olduğu boyutları en iyi şekilde oluşturması için gereklidir. Stratejinin genel özellikleri bağlamında farklı bir sınıflandırma ve açılımla aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Eren, 2006:4-5):

- i. Bir Tür Analiz Aracı Olan Strateji, düşünme metodu ve aheni bir sistemde faktörler arasındaki mantık ilkeleri ve ilişkileri üzere sabitlenmiş, karar verme ve bu kararların içeriğindeki aksiliklerin kaldırılmasıyla alakalıdır.
- ii. Amaçlara Bağlı Bir Unsur Olan Strateji, Bir örgütün stratejisi o örgütün bütün hedeflerine hizmet eder ve ulaşılmak istenen hedefler çevresinde birleşmesini sağlar.
- iii. Çevre İlişkilerini Düzenleyen Strateji, işletmelerin veya örgütlerin çevresiyle olan etkileşiminin ve ilişkisinin devamlılığını sağlar.
- iv. Sürekli Olarak Tekrar Eden İşlerden Çok, Uzak Geleceğe Bağlı Bir Düzeni İlgilendiren Strateji, Stratejik tercihler, örgütün uzun dönemde sürdüreceği politikalarla alakadar olduğundan tekdüze (basmakalıp) karar ve işlerden kesin olarak ayrılır.
- v. Finansal ve Beşeri Kaynakları Uyum İçinde Yöneten ve Faaliyete Geçiren Strateji, örgütün rutin yaşamı içinde etki eden vakaların ve alınan kararların yönlendiricisi veya pusulasıdır. Yönetmek, zıtlıkları aradan çıkarmaktır. Olağandır ki, strateji, yönetimin zorunluluğunu ortadan kaldırmayıp, tam tersi oyunun kurallarını belirlemekte, karmaşıklığı düşürür ve takip edilecek izleri ve dayanakları açıklığa kavuşturur.
- vi. Örgütün Beşeri Kaynaklarını Cesaretlendiren ve Faaliyete Geçiren Strateji, İktisadi, teknolojik, politik ve sosyal açıdan bölgesel dönüşümlerin anlamlandırılması, örgüt içindeki negatif durumların azaltılmasını ve pozitif etkilerin de zamanında fark edilerek onlardan faydalanmasına fırsat sağlar. Strateji, motive edici bir etkidir. Bireyler belirsizlik durumlarında daha karamsar bir biçimde hareket ederler.

Oysaki onlara gelecek hakkında belirsizliği kaldırııcı veya en aza indiren bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirtildikçe, çalışma azimleri ve cesaretleri de çoğalır. Böylelikle çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin haritasını kolayca yapabilir ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolaylıkla belirlemiş olurlar.

- vii. İşletmelerin Belli Başlı Faaliyet Alanlarını Belirleyen Strateji, örgüt kaynaklarından nasıl çıktı sağlayacağı ve bu çıktıların uzun zamandaki paylaşımının takvimini ve kesin dökümünü içermektedir. Bu paylaşım, bir pazarda, bir sanayi dalında veya bir iktisadi faaliyette, rakipleri ortadan kaldırmak, ihtimale dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için detaylandırılmış bir öngörüdür.

Strateji hedeflenen yönde süreklilik gerektirir. Geliştirilen strateji çeşitli fırsatlardan mahrum kalmaya neden olsa bile örgütün arkasında durduğu ayırt edici bir değeri olmalıdır. Belirlenen strateji doğrultusunda devamlılık yoksa, işletmelerin benzersiz yetenek ve varlıklar geliştirmesi imkansızdır. İşletmeyi sıklıkla yeniden yaratmak genellikle, strateji belirlemede zayıflığın ve sıradanlaşmanın göstergesidir. Sürekli iyileştirme ise her örgüt için gerekliliktir. Buna da geliştirilmiş strateji rehberlik etmelidir. Sonuç olarak söylenebilir ki, strateji sahip olduğu özellikleri ve örgütlere kattığı boyutları ve pozitif etkileriyle günümüz iş dünyasında örgütlerin piyasada tutunabilmek devamlılığı sayılabilmek ve rekabet üstünlüklerini koruyabilmek için üzerine dikkatle yoğunlaştığı bir kavram halini almıştır (Erarslan, 2016:53).

### **1.1.3. Stratejinin İlişkili Olduğu Kavramlar**

Stratejiyle genellikle anlam karmaşası yaşayan birtakım kavramlar farklı tarafları ile benzeyen yönlerini kısaca açıklamak gerekir. Bu kavramlardan belli başlıları yönetim literatüründe çoğunlukla kullanılan vizyon, misyon, politika, program, yöntem ve plandır (Eren, 2005:15):

- i. Vizyon: Gelecek duygusu olarak tanımlanan vizyon, bugünün olanaklarını aşan, hayal edilen bir ihtimal, bugünü yarınla ilişkilendiren entelektüel bir köprü, geçmişini haklı çıkarmak için değil

geleceğe bakmak için ortaya konulan bir temeldir. Vizyon, olumlu davranış, büyüme ve değişim konularında liderlere yardımcı olmaktadır. Vizyon iyi bir yol gösterici olabilmesi için, geleceği, kişilerin kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlaması gerekmektedir. Başarı kavramını içermeli, insanların durumları anlayıp kendine uyarlaması kadar kolay olmalıdır. Ölçülebilir olması şart olmamaktadır; fakat ona ulaşmanın ne anlama geldiğini insanlara anlatacak şekilde dillendirilmelidir. Vizyon, liderlerin rutin konularının ötesine geçmelerini, geleceğe yönelik harita çizebilecekleri bir ortamı sağlamaktadır. Bir lider, vizyonu ve değerleri, insanları harekete geçirmek, değişimi ve büyümeyi kolaylaştırmak, örgütü için bir gelecek oluşturmak maksadıyla kullanır. Vizyon, örgütlerin yapılanma sürecinde atılacak ilk adımdır. Paylaşılan vizyon, şirkete ait olma duygusu oluşturur; amaçların devamlılığını sağlar, bir başarı ölçüsü içerir, günlük problemlerin ötesine geçmeyi sağlar; bugüne ve geleceğe anlam katar, liderlere ve tüm personele harekete geçme gücü verir (Gölbaşı, 2008:99).

- ii. Misyon: Gelecek için plana başlamadan önce amaç yada misyon açıklanması dikkatlerden kaçmamalıdır. Bu ifade örgütün varlığının neden kaynaklandığını açıklamaktadır (Demir, Yılmaz, 2010:77). Misyon kararların verilmesinde önemli bir temel dayanak olmaktadır. Her bir örgüt mensubunun başvuracağı belli başlı kaynaktır. Bir amaç uğruna çalışanlar, çaba ve gayretlerini birleştirmeye hevesli olurlar. Kısaca misyon, onların var oluş nedenleri olarak tanımlar. Hatırlanmaya değer misyonlar zorlayıcı, harekete geçiricidir ve tüm grubun aynı amaca kendini adanmasını sağlar. Etkili misyonların, grupların var oluş sebeplerini bilme gereksinimlerine yanıt vermesi gerekir. Kimsiniz? Ne yapıyorsunuz? Kim için yapıyorsunuz? Niye yapıyorsunuz? Sizi, özel yapan nedir? gibi soruları yanıtlar (Yılmaz, 2008:161).
- iii. Politika: Politika, yol gösterme ve belirtilmiş hedeflere erişmek için takip edilmesi gereken yol ya da genel plandır. Bu açıdan

uygulamalarla ilgili standartlar dizisini, ilkeler toplamını meydana getirmektedir. Standartlar ve ilkeler ise belirli durumlara uygulanabilecek pratik çözüm yollarıdır. Bu bakımdan politika taktiğe epey yakındır. Strateji, ilerde oluşabilecek tüm olayların önceden öngörülemediği kısmi belirsizlik şartlarında alınan karar çeşididir. Oysaki politika yeterli düzeyde belirlenmiş ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve sürekli kararlardan oluşmaktadır. Politika, bir kere tanımlandıktan, oluşturulduktan sonra sık değişmemektedir. Örneğin; fazla mesai veya hastalık durumunda personele uygulanan ücret politikası aşağıdan yukarıya herkese aynen uygulanır ve her ayrı durum için özel bir kararı gerektirmez. Oysaki strateji devamlı değişken olması sebebiyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Bundan dolayı strateji özel olarak işletme ve çevresi arasındaki ilişki ile alakalıdır. Her olay için çoğunlukla özel bir görüşme ve kararı gerekli kılmaktadır. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin tamamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenmektedir. Bu halde strateji politikayı da içerisinde bulunduran genel bir kavram halini almaktadır (Çakır, 2008:8-9).

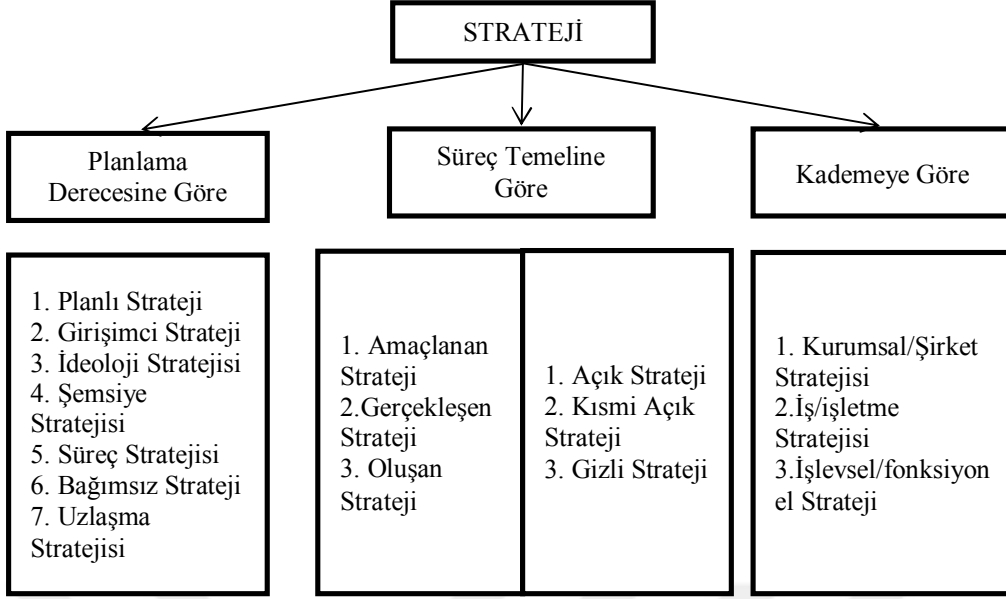
- iv. Program: Program bir olayın en ince detaylarını yer, zaman, şahıs ve usul oluşturarak belirtir. Program, kısa zamanda yapılması hedeflenen faaliyetleri kapsar. Strateji, işletmede oluşabilecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde tahmin edilmesini ve bunların işletmenin amaçları açısından değerlendirilmesi ve belirlenmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla alakalıdır. Programların diğer bir özelliği, bir kez kullanılan planlar olmasıdır. Bu yönü ile de politikalardan ve stratejilerden ayrılmaktadır (Çelik, 2011:5).
- v. Yöntem: Yöntem kullanılış bakımından politikaya benzemektedir. Politika ve strateji geniş bir alan ya da belli başlı bir sorunu ele almasına karşın yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin

uygulanış biçimiyle alakalıdır. Bu bakımdan strateji ve politika boyut olarak yöntemden daha geniş yelpazeye sahiptir. Her üç kavramın ortak yanları ise uzun süreli ve sürekli seçimlerden oluşmasıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzeyen yönleri; uygulamaya daha yakın olmaları ve yapılacak bir işlemi birlikte ilgilendirmeleridir. Seçkin konulardan biri de yöntem özellikle stratejiye göre standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünün de kullanılan usullerden oluşmaktadır. Bu yönden bakıldığında, stratejik planlama da bir soruna çare bulma yöntemidir (Güçlü, 2003:69).

- vi. Plan: Amaçlara ulaşmak için seçeneklerin olduğu durumda seçim yapma sürecidir. Plan; strateji, politika, yöntem, program ve taktik gibi kavramların tümünü kapsayan geniş bir kavramdır. Plan ile strateji ileriye yönelik olma konumunda birbirlerine çok yakındır, lakin plan rakamlaştırılmış ve kâğıda dökülen bir öngörülme durumudur. Ne var ki stratejiler bazen yöneticinin zihnindedir. Yazılı hale gelen stratejiler ise “Stratejik Planlama” olarak adlandırılırlar (Güzel, 2010:2).

#### **1.1.4. Strateji Türleri**

Örgütler, birbirinden farklı olan hedeflerine, öncelik ve önem sırasına göre, etkin biçimde ulaşabilmek için çok sayıda stratejiler geliştirmek zorundadır (Gürel, 2012:6). Örgütlerde günlük, aylık, yıllık, rutin, olağan, olağandışı, alt düzey, üst düzey, programlı, yarı-programlı, plansız gibi çok değişik karar türleri vardır. Ancak bu kararlardan farklı olarak, stratejik kararlar bir bütün olarak işletmenin uzun dönemiyle yani geleceğiyle alakalıdır. İşletmelerde alınan stratejik kararlar, benzerine az rastlanan, işletme kaynaklarıyla birebir uyum içerisinde olan, geleceğe yön veren ve örgütün gelecekteki geleceğini oluşturan özellikleri kapsamaktadır. Tüm bu özelliklere sahip olmasıyla birlikte, stratejiler çeşitli esaslara göre sınıflandırılmaktadır. Şekil 1.1’de ki gibi bu esaslar; planlama derecesine göre, süreç temeline göre ve kademeye göre verilmiştir (Okumuş, Koyuncu ve Günlü, 2014:25).



**Kaynak:** Okumuş F., Koyuncu M. ve Günlü E., 2014\_İşletmelerde Stratejik Yönetim\_Ankara seçkin yayınları s.25

**Şekil 1.1:** Stratejinin Türleri

## 1.2. Liderlik

### 1.2.1. Liderlik Kavramı Tanım ve Teorileri

Liderliğin tarihinin, insanlığın tarihi kadar eski olduğu bilinmektedir. İnsanlar sosyal birer varlıklar olarak birlikte yaşama durumundadırlar. Bu durum, gruplardan başlayarak toplumlara kadar farklı düzeylere etkileşimin olduğu yapıların oluşmasına olanak sağlamıştır. Etkileşimin olduğu beraber olma durumlarında lider, bireyler arasında daha üstün ve ön planda yer alır. Bu nedenle diğer bireylerin de onayı ile lider seçilir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:2).

Dolayısıyla liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. Yüzyılda girmiştir ve son iki yüzyılda ise aşırı kullanılmaktadır. Bu kavramın tanımını ise araştırmacılar daha çok şahsi yorumlara ve önem verdikleri olgulara bırakmıştır. Liderlik ortak amaca ulaşmak, çalışanların davranışlarını yönlendirmek için bireylerin yaptığı davranışların tamamıdır. Liderlik, karşılıklı davranışların ve düşünce birliği ile yapıyı işleme koymak ve bu işlemi devam ettirmektir. Liderlik, hedefleri gerçekleştirmek için bireyleri uğraştıkları duruma göre uyarlayıcı onlarında sorunlarını ve problemlerini çözen bir roldür (Sertoğlu, 2010:115-116).

Lider, İnsanlığın unutamadığı işleri yapan, tarihte büyük başarılarla imza atan, unutulmayan işler yapan, insanları peşinde sürükleyen, ileri görüşlü, ikna edici, sosyal olmayan, çevresine ilham veren, heyecan yaratan, insanları harekete geçirebilecek özelliklere sahip olan kişi ve kişiler olarak tanımlanmaktadır (WEB\_2 2013:3).

Lider, çalışanlarının yapmasını istediği işlerde önderlik eder. En ileride kendileri bizzat bulunur. Fedakârlık ve alçakgönüllülük liderlerin temelinde yatan özelliklerdir. Liderler, beklenmeyen durumlarda sağduyularıyla hareket ederler, olayları duyumsarlar. Grupları ardından sürüklemesine bakıldığında zaman Hitler de bir liderdi fakat toplumu felakete götürdüğü bilinmektedir. Geçmişten ders çıkarmayan, kendine çok güvenen, kendileri fedakârlıkta bulunmayıp ekibini çok zorlayan ne kadar ikna kabiliyeti olursa olsun lider değildir. Günümüz toplumlarında patron, lider ve yöneticilerin iyilerine özlem duyulmakta bu duygu giderek artmaktadır. Üçünün de iyilerine ihtiyaç vardır (Sertoğlu, 2010:21-22).

Liderlik, insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme faaliyetleri olarak tanımlanır. Liderlik sadece kumandanlık otoritesiyle kalmak değil, ihtiyaca yönelik sıradan kişiyi cezbeden, alışılmışın dışında herhangi bir kişinin de desteğini almaktır (Adair, 2013:63).

*“Sürüsünün uçmasına ve kendisini takip etmesine rehberlik eden şey, yaban ördeğinin çığlığı değil, onun uçuşudur.”*

*Çin atasözü*

Eken, Özturgut ve Craven'e göre (2014:154-154), liderlikle alakalı yapılan araştırmaların genelinde, liderlik tanımlarında ki ortak görüşün, insanları etkilemek olduğu görülmüştür. Lider, izleyicilerini etkilemek için değerler, etikler, yetenekler, inanışlar vb. liderlik vasıflarını kullanır. Fakat günümüzde, liderlerin geçmişteki olgulardan daha karmaşık ve çoklu kültürel ortamlarda var olabilmek için, farklı şartlarda farklı özelliklerini, yeteneklerini, davranışlarını ve bilgilerini bir arada kaynaştırıp farklı liderlik tarzları ortaya koymaları zorunlu olmuştur (Adalan, 2016:10).

Liderlerin örgüt çalışanlarıyla olan ilişkilerinde liderlik davranışları oluşur. Bu davranışlar liderin tanımını anlama noktasında yardımcı olur. Araştırmacılar tarafından yapılan birtakım liderlik tanımları Tablo 1.1’de verilmiştir.

**Tablo 1.1: Liderlik Tanımları**

Cooley, 1902	Sosyal mekanizmanın tam ortasında olabilmeyebilir.
Mumford, 1906	Sosyal hareketin teftiş edilmesinde, grupta bir kişinin ön planda tutulmasıdır.
Bogardus, 1934	Kişilerin veya grupların olayları olmayıp aynı zamanda birden fazla bireyin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazılarının, diğer kişiler üzerindeki etkisini ortaya koyabilmeyebilir.
Kilbourne, 1935	Beğenilen kişilik özelliklerin tamamına sahip olduğunu ortaya çıkarabilmeyebilir.
Knickerbocker, 1948	Grup üyeleriyle birlikte grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak tüm araçları kontrol altına alan kişi arasındaki fonksiyonel bir ilişkisidir.
Koontz ve O’Donnel, 1955	Ortak bir gayeyi başarmak için bireyleri etkileme sanatıdır.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir gayeye doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için kişinin yapmış olduğu davranışları kapsar.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişim sürecinin yaşandığı bir konumda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi sürdürebilmeyebilir.
Dubrin, 1978	Amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterenleri duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
Katz ve Kahn, 1978	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki çokluğu oluşturmaktır.
Rauch ve Behling, 1984	Mutlak bir gayeye ulaşmak amacıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkilemesidir.
Bennins ve Nanus, 1985	Fikirleri, davranışları ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmektir.
W. Pagonis, 1992	Belli bir hedefi gerçekleştirme maksadıyla uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşik davranışlar göstererek insanları etkileyebilmeyebilir.
G.R. Sullivan ve M. V. Harper, 1996	Amaç, kültür, strateji temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü mevcut kılan ussal ve iyi düşünülmüş davranışları yönetmek, geleceği oluşturmak ve ekip kurmadır.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç etrafında toplanmış kişiler ile onların davranışlarını belirleyen bir birey(lider) arasındaki ilişkilere dir.
Koçel, 1999	Belirlenmiş şartlarla, belirli şahsi veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirmesidir.
Eren, 2001	Bir grup insanın belirli amaçlar çevresinde toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve becerilerin toplamıdır.

**Kaynak:** Hughes, Ginnett ve Curphy, 1999:8’ den aktaran İbicioğlu, Özmen ve Taş 2009:4 cilt:14 S:2 ss.1-23.

Lideri diğer personelden ayıran ve liderde bulunması gereken fiziksel ve kişisel özellikler Tablo 1.2’de verilmiştir.

**Tablo 1.2:** Liderliğin diğerlerinden ayıran fiziksel ve kişisel özellikleri

Yaş	Strese karşı dayanıklı olabilmek
Boy	İleriyi tasarlayabilme
Kilo	İnisiyatifli olabilmek
Cinsiyet	Duygusal erişkinlik
İrk	Dürüst olmak
Fiziki görünüm	Açık sözlü olmak
Olgunluk	Kendine güven
Başkasına güven verme	Kararlılık
Güzel konuşma	Kişiler arası ilişkiler
Zekâ	İş başarma yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	İnisiyatifli olmak
Açıkgöz olma	Objektif olmak
Düzenli olma	Becerikli olmak
Hevesli olma	Mizah anlayışı
Girişken olma	Kişisel bütünlük

**Kaynak:** Dr. Uğur ZEL, 2001 *Kişilik ve Liderlik* Ankara: Seçkin Yayınları s.95

Liderlik konusunda en yaygın bilinen yaklaşımlar; özellikler teorisi, davranışsal teori ve durumsal teoridir.

- i. **Özellikler Teorisi:** Liderlik ile alakalı olarak ilk ortaya atılan yaklaşım türüdür. Bu teori 'önder' değişkenini baz almaktadır. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak çıkması ve grubu yönetmesinin sebebi bu kişinin sahip olduğu özellikler olarak bilinmektedir. Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyicilerden farklıdır. Liderlerin hangi açılardan farklı olduğunu aydınlatabilmek adına yüzlerce araştırma yapılmış ve şu özellikler dikkate alınmıştır; – Yaş –Güzel konuşma –Dürüstlük –Boy –Zeka –Samimiyet –Cinsiyet –Bilgi –Doğruluk –İrk –kişiler arasındaki ilişki –Açıksözlü olmak –Yakışıklılık –İletişim kurma yeteneği –Kendine güven –Başkalarına güven –İnisiyatif sahibi olma –Hissel olgunluk –Kararlılık –İş başarmadır (WEB\_3 2009:1). İş dünyasında bu özelliklerde liderler tercih edilebilir veya istenen özelliklerde lider eğitilebilir.
- ii. **Davranışsal Teori:** Özellikler yaklaşımı neticesinde yapılan çalışmaların verimsiz sonuç vermesinden dolayı araştırmacılar

dikkatlerini, liderin kişisel özellikleri yerine daha çok davranışlarına, davranışlarının bir uzantısı olarak liderlik modelleri ve bunların grup üzerindeki olası etkilerine yöneltmişlerdir (Erçetin, 2000:31'den aktaran Yazgan 2007:19).

- iii. Durumsal Teori: Özellikler ve davranışsal yaklaşımlar açısından değerlendirdikten sonra içinde bulunulan durumu da dikkate almayı öngören durumsallık yaklaşımları ortaya konulmaya başlanmıştır. Durumsallık liderlik yaklaşımı, önderlikte; önder ve izleyicilere ek olarak 'şartlar' veya 'durum' değişkenini de dikkate alan teorilerden oluştuğu bilinmektedir (Deliveli, 2010:36).

Liderlerin sergiledikleri davranışları ve başarıları, liderlerin etkileşim içerisinde bulunduğu grupların başarısını da beraberinde getirmektedir. Liderlik anlamında savunulan farklı görüşler sebebiyle çeşitli teoriler ortaya atılmış ve bu teoriler ile kimi zaman liderin, kimi zaman da izleyiciler tarafından liderlik davranışının başarısı, izah edilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle liderlik konusu günümüzde bile yoğun araştırmalara konu olmaya devam etmektedir (Çelikel, 2014:24).

### **1.2.2. Lider Çeşitleri**

21. Yüzyılda liderler, çok daha büyük ve karmaşık isteklerle yüz yüze gelmektedir. Liderlerin, günümüzdeki örgüt faaliyetlerine, kendi kişisel değerleri, tavır ve tarzları ile yön verme güçleri vardı. Teknolojinin aşırı yükselmesi, insanların örgütsel etkililik için anahtar olduğu bilincinin artması, organizasyonların hem ekonomik hem de sosyal bir varlık olarak açıklanması, liderlik olgusunda çeşitli değişimlere sebep olmuştur (Ünal, 2012:112).

Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul edilmiş tek bir tanım olmadığı aynı zamanda her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik modeli de olmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve hala da yapılmaya çalışılan liderlikle alakalı çalışmalar, içinde bulunan ortamsal şartları, liderliğin yaşandığı süreci ve liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzları ortaya konmuştur (Bakan, Büyükbeşe, 2010:75).

Literatürde birçok farklı lider türleri bulunmaktadır. Bu çalışmada stratejik liderlik kavramına ilişkin olarak stratejik liderlerin dönüşümcü, vizyoner, yönetsel, etik ve politik liderlik tanımlanmıştır. Araştırmada ise dört önemli stratejik liderlik özelliği kullanılmıştır.

- i. Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü lider, halkla ilişkiler stratejilerini doğru şekilde kullanarak kriz sürecini kontrolü altına alan, işletmenin iç ve dış paydaşlarını olumlu yönde etkileyen ve yönlendiren liderlerdir. İnsan merkezli yönüyle dikkatleri üzerine çeken dönüşümcü lider, kriz döneminde hedef kitlesini oluşturan bireylerin, birbirinden farklılaşan istek ve ihtiyaçlarını iyi analize eden, onları ikna etmek üzere hangi mesajların, hangi yollarla ve nasıl bir süreçte iletilmesi gerektiği konusunda doğru kararlar verebilen, ilettiği mesajların doğrultusunda alıcılardaki etkileşimleri izleyerek ve aldığı geri bildirimleri kullanarak amacına ulaşmış ulaşılmadığını değerlendiren etkin liderdir. Dönüşümcü lider, hem örgütün hem de paydaşlarının menfaatini gözetip, aksi durumlarda zararı minimum kârı ise maksimize etmeyi sağlamaya çalışan liderdir (Canöz, Öndoğan, 2015:56).
- ii. Vizyoner Liderlik: Eski bir Çin atasözü “Yönünüzü değiştirmedığınız süre zarfında muhtemel varacağınız nokta ilk başladığınız noktadır” der. Etkili liderler nereye varacağını bilen liderlerdir. Onların bildiği bir yol haritası bulunmaktadır. Asıl olan bu harita hem kendilerine hem de izleyicilerine gelecekte ulaşabilecekleri noktaları gösteren plandır (Nanus,1992;4’den aktaran, Erkuş,2014). Vizyoner liderlik, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi sağlayan, kurum kültürünü değişime ve yeniliğe uyarlayan, geleceğe rehber olan, kurumu şekillendiren ve geleceğe yönelik vizyon oluşturan liderlik türüdür (Sert, 2015:26).
- iii. Yönetmel Liderlik: Yönetmel liderliğin ana yapısında değişim kavramı yer alır. Değişimin çok yavaş olduğu koşullarda yönetmel liderlik önem kazanır. Yönetmel liderlik siyasi ortamın, rekabetçi şartların, teknolojinin artmasının diğer zamanlara göre sabit olduğu ya da çok ağır bir hızla değiştiği durumlarda yani yönetmel yeteneklerin ortaya çıkması gereken bir zaman zarfında öne çıkan liderlik yöntemidir. Bu tarz liderlik modelinde,

daha önceden tanımlı olan ve bilinen yönetsel davranışlar göstermek, başarı için yeterlidir. Yönetsel liderler, kurumdaki var olan düzeni sürdürür, gündelik işlerin yapılmasını sağlayarak kurumun devamlılığını sağlarlar. Onlar için var olan bu yapının korunması, mevcut normlar, değer, standart, kural ve davranışların sürdürülmesi sistemin devamlılığı ve geleceği açısından önemlidir (Şeremet, 2013:32).

iv. Etik Liderlik: Etik liderliğin tanımı yapılmadan önce dikkat çekilmesi gereken önemli bir husus etik liderlerin sadece ahlaki toplumlarda yetişebileceği gerçeğidir. Çünkü bir toplumda kişiler etik davranırsa ahlaki düşünce ve davranışa sahip olan organizasyonları oluşturabilecek ve bu oluşturulan organizasyonlarda etik liderlik kimliği kazanmış bireyler olacaktır (Aslan, 2013:210). Demokratik değerlerin söz konusu olduğu örgütlerde, etik kuralların benimsenerek içselleştirilerek davranışlarda gösterilme ihtimali yüksek olmaktadır. Böylesi bir örgüt iklimi oluşturmada temel sorumluluk yöneticilerdir. Etik liderler, yeni bir örgüt etiği oluşturan, kullanılan etik kurallarını değiştiren, geliştiren, bunları tutum ve davranışlarında örnek bir kişi olacak şekilde gösteren liderdir (Yıldız, 2002:240).

v. Politik Liderlik: Politik liderlik, örgütlerin yaşayan ve birçok ortaklardan etkileşim içerisinde olduğu açık sistemlerdir. Politik bir konumda liderlik görevlerini devam ettirmek zorunda olan liderler için politik beceriye sahip olmak önem teşkil eden bir husus olmaktadır. Politik becerisi olan liderler dinamik örgütsel çevrelerde başarı için gerekli olan esneklik ve adaptasyonu sağlayarak etkin olarak çalışma fırsatı tanımaktadır (Ferris, vd., 2000:25).

## 2. STRATEJİK LİDERLİK

### 2.1. Stratejik Liderlik Kavramı, Kapsamı ve Önemi

Stratejik liderlik, geleceği öngörerek biçimlendirebilmek için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bununla birlikte diğer yönetici ve çalışanları görevlendirerek örgütün kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve üretken hedeflere yönlendirerek, zorlu rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimleri sağlayabilmektir. Stratejik liderlik, bir kuruluşu bulunduğu konumdan alıp çok daha iyi bir konuma taşımak ve bu yönde insanları o noktaya doğru sürüklemektir. Stratejik liderde aranan en önemli ve en kritik yetkinlik, kaynakların etkin ve verimli şekilde yönetilmesidir. Stratejik başarı sağlamanın en önemli koşulu stratejik liderliğin güçlü olmasından geçtiğinden dolayı günümüzde ki tüm kuruluşlar, stratejik rekabet avantajı sağlayarak mükemmel iş sonuçları oluşturacak stratejik liderlerin kendi bünyelerinde geliştirilmesine odaklanmaktadır (Sertoğlu, 2010:23).

Stratejik liderler, etkileri ve verdikleri kararlarla organizasyona güç katmakla rakiplerine karşı bir üstünlük oluştururlar. Bundan dolayı stratejik liderler kurumsal kültürü oluşturan önemli bir karar verici olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik liderlik değişimlerin gerektiğinde değişimi öngörmek, tasarlamak ve gerekli esnekliği sunarak etrafındakileri de bu süreçte güçlendirmek olarak tanımlanır (Elma, 2010:152).

Stratejik liderlik kavramının kullanılmasının sebebi, sadece küçük bir bölüme özgü değil, girişimin tamamının kapsamlı yönetimini ifade eder ve yine kapsamlı karar verme sorumlulukları gerektirdiğinden kaynaklanır (Göktepe, 2004:1).

Stratejik liderlik kapsamı, stratejik liderlerin sadece liderlik etmesi üzerine kurulu bir kavram değildir. Stratejik liderlik, strateji oluşturma sürecinde stratejiyi oluşturmak, oluşturulan stratejileri uygulamaya koyacak kişileri yönetmek ve ekip oluşturmak gibi üç önemli boyuta sahip bir kavramdır (Besler, 2004:20). Buna göre stratejik döngüyü sağlayan stratejik liderlik, örgütün var olan durum ve konumunun duyarlı ve sezgili bir haritasının bilincindedirler. Bu haritanın gelecekte ne tür bir değişime ve yeniliğe ihtiyacı olacağını akıllarında canlandırabilirler. Bu bilgiyi,

örgütün nerede olması gerektiğiyle alakalı vizyonu oluşturmak için kullanıma açarlar. Bunun için de vizyonu uygulamaya dönebilmek, verimli sonuç alabilmek için haritayı ve vizyonu diğer işgörenler ile paylaşılması gerekir. Böylece, örgütün gelecekteki durumuna şekil verme sürecine diğerlerini de katmış olurlar. İşbirliğini, herkesi işe katma, yeterlik oluşturma ve bir hizaya getirme sistemlerinden oluşması yoluyla başarıya ulaşırlar (Ülker, 2009:23).

Stratejik liderlik farklı kültürlerin, kişilik ve isteklerin bulunduğu ortamda karar verebilmeyi gerektirdiğinden dolayı tüm örgüt tarafından da kabul edilebilmesi, uygulanabilmesi ve arzu edilen bir planlama yapılabilmesi gerekmektedir (Elma, 2010:152). Bir işletmede, değer oluşturulabilmesi, uygulamaya konulması ve karar verilmesinde stratejik liderlik vasfı öne çıkmaktadır. Örgütlerde, stratejik yönetim süreci aşamasında, en önemli karar vericiler üst düzey yöneticilerdir. Nihai olarak, stratejik karar alma üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu nedenle stratejik liderlik işletmelerde oldukça önemlidir (Akgemci, 2008:531).

## **2.2. Stratejik Liderliğin Temel Özellikleri ve Fonksiyonları**

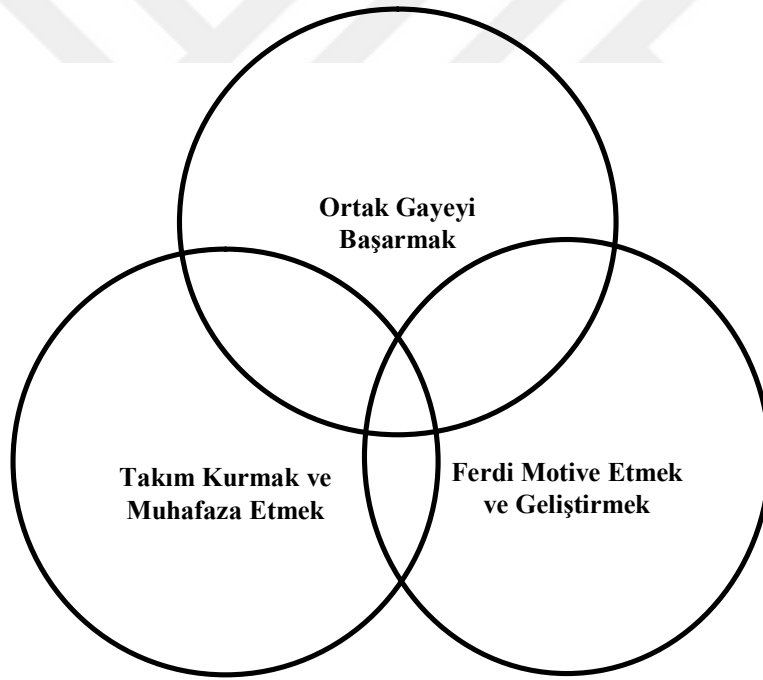
Stratejik lider, liderliğin daha kendine özgü ve karmaşık bir türüdür. Bu sebeple; liderlik için gerekli olduğu belirtilen hemen hemen her özellik stratejik lider için de geçerlidir. Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikler şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2010:413):

- i. Geleceği sezebilmek,
- ii. Vizyon oluşturabilmek,
- iii. Esnek olabilmek,
- iv. Belirsizlikle baş edebilmek,
- v. Çalışanları güçlendirebilmek,
- vi. Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve pozitif etkileyebilmek,
- vii. İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
- viii. Ortaklarla iyi ilişkiler oluşturabilmek,

- ix. Kendi değerlerini ve becerilerini devamlı sorgulamak ve geliştirebilmek,
- x. Çevre şartlarına cazip cesur kararlar alabilmektir.

Bu özellikler stratejik liderleri diğer liderlerden farklı kılmaktadır. Bu özellikler örgütün stratejik yönelimi ve örgüte yön vermeyi sağlamaktadır. Stratejik yönelme, gelecekte olası yönleri anlama yapısını oluşturan dış değişimlere uyumlu örgütün kurulması denilebilir. Stratejik görüşmeler, kararına varılan en uygun yöne odaklanmayı ve yaklaşımları içerir. Stratejik liderlik yapmak, liderin, stratejik düşünme, harekete geçme ve etkileme sürecinin tamamıdır (Taş, 2009:34).

Stratejik liderliğin fonksiyonları, ancak yukarıda belirtilen özelliklerin liderde bulunması ile yerine getirilebilir. Stratejik liderlik fonksiyonlarını geneli itibarı ile üç ana başlık altında ele almak mümkündür. Bunlar (Adair, 2013:93);



**Kaynak:** John Adair *Etkili Stratejik Liderlik* 2013 s.93

**Şekil 2.1:** Stratejik Liderliğin Geniş Fonksiyonları

Adair (2013:94) bu üç rolü temel alarak, stratejik liderlik uygulamalarını yedi madde halinde ele almıştır. Bunlar:

- i. Organizasyonun bütünü için bir yön belirlemek,

- ii. Başarılı bir strateji ve politika izlemek,
- iii. Stratejilerin gerçekleşmesi için uygulamaya koymak,
- iv. Örgütlenme ve yeniden örgütlenmek,
- v. Örgütün ruhunu ortaya çıkarmak,
- vi. Örgütü diğer örgütlere ve toplumun tamamına bağlamak ve
- vii. Bugünün liderlerini tayin etmek ve yarının liderlerini yetiştirmektir.

Sonuç olarak stratejik liderliğin bu fonksiyonları üç halka modeli açısından bakıldığında, aralarında yakın bir ilişki olduğu görülmekte. Stratejik liderler, amaçlara ulaşmak için stratejik düşünerek bütün bölümler arasındaki uyumu sağlar ve bireyleri motive ederek takım ruhuyla harekete geçerler (Ergen, 2011:35).

### **2.3. Stratejik Liderliğin Gelişimi**

Stratejik liderliğin tanımı aynı strateji kavramında olduğu gibi askeri köklere dayanmaktadır. Fakat stratejik liderliğin tam anlamı ile günümüzdeki halini alması ile ilgili olarak farklı görüşler olduğunu söylemek mümkündür. Vera ve Crossan gibi bazı yazarlar, stratejik liderlik teorisinin Hambrick ve Mason tarafından geliştirilen 'Üst Kademe Teorisi'nden dolayı geliştiğini savunmaktadır (Yalçın ve Ay, 2007:35). Stratejik liderliğin tarihine ilişkin literatürde sıklıkla rastlanan bir diğer görüş ise, stratejik liderliğin tanımını ilk olarak 1980'li yıllarda John Adair tarafından kullanılmış olduğudur (Adair, 2005:41'den Aktaran Paksoy, 2008:21).

Stratejik liderlik, günümüzde stratejik yönetimin olmazsa olmaz bir tamamlayıcısı olduğu halde, tarihsel gelişim süreci ve kavramın kökeninin tam olarak hangi olgu ve olay sonucu oluştuğu konusunda literatürde tam anlamıyla bir fikir birliği oluşmamıştır. Stratejik liderlik kavramının kökenine ilişkin tam manasıyla fikir birliğinin oluşmamasına rağmen, iş dünyasında ve küresel ekonomilerde yaşanan gelişmelerle beraber, örgütsel ihtiyaçlar çerçevesinde tarihsel süreçte değişime uğradığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, Tablo 2.1'de görüldüğü üzere her iki yüzyıl uygulamalarında önemli farklılıklar göstermektedir (Şeremet, 2013:49).

**Tablo 2.1:** Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. Yüzyıl uygulamaları	21. Yüzyıl uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgi elde etme amaçlı	Bilgiye ulaşmaya ve sonuç almak için de kullanmaya gayret eder
Bireylerin yeteneklerine yönlendirir	Bireylerin yeteneklerini serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden esinlenir
Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenir
Farklılıklar hoş karşılanır	Farklılıklar aranır
Çevresel değişime tepki verir	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder
Büyük bir lider olarak çalışır	Lider ve büyük grup üyesi olarak çalışır
Çalışanları bir kaynak gibi görülür	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak gibi görülür
Temelde yerel bir kafa yapısıyla çalışılır	Temelde küresel bir kafa yapısıyla çalışılır
Çalışanların gelişimi yatırımla katkı verilir	Çalışanların devamlı gelişimine önemli miktarda yatırımla desteklenir

**Kaynak:** Ireland, R.D. ve Hitt, M.a. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21 st. Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive,19(4), 63-74.'den Aktaran Uğurluoğlu ve Çelik (2009:126).

Bu tabloya bakıldığında, hızla artan veriler ve küresel ekonominin getirdiği karmaşık ortamda, tüm yetkilere tek başına sahip olan, bir ofiste oturup katı stratejiler belirleyen, hedefleri ve alternatifleri ortaya koyan, ideal eylem planlarını belirleyip ve bunların uygulanması için emirler dağıtan bir üst yönetim imajı gerçeğe uygun olmamaktadır. Günümüzde, sadece üst düzey yöneticilerin sahip olduğu yetenekleriyle sorunların üstesinden gelmek olanaksızdır. Örgüt sorunlarının

çözümünde, stratejik liderlerin sorumluluklarını yerine getirmesi dışında farklı yöntemlere de başvurulmaktadır (Paksoy, 2008:25). Diğer bir deyişle, stratejik liderlik tıpkı örgütler gibi yaşayan bir süreçtir. Stratejik liderler, örgütlerin geleceğini oluşturma hususunda önemli bir etken olduğundan, küresel gelişmeler kapsamında örgüt için en iyi çıktıyı sağlamayabilmeli, gelişime ve değişime hazır olmalıdırlar (Şeremet, 2013:50).

#### **2.4. Stratejik Liderliğin Kurumlara Sağladığı Faydalar**

Stratejik liderlik, örgütlerin yarınlarına geleceği öngörerek hazırlık yapar, aynı zamanda örgütün gelecekteki fonksiyonlarının nasıl bir yol izlemesi gerektiğini sistematik bir şekilde açıklar. Stratejik liderlik, belirsizliği en aza indirmek, olası tehlikeleri bugünden göğüsleyebilmek, kriz ve benzeri olaylara hazırlıklı olup en az zararla atlatabilmek, alanında tercih edilen bir örgüt olabilmek, örgütsel yaşamında sürekliliği sağlamak ve faaliyetlerini daha kolay şekilde yapmaya yardımcı olur (Sütçü, 2008:84).

Globalleşmenin etkilerinin daha fazla hissedildiği ve yoğun rekabet ortamının yaşandığı iş dünyasında, örgütlerin rekabet koşullarında hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilir kârlılıklarını korumaları için stratejik yönetime her geçen gün ihtiyaç artmaktadır. Stratejik yönetimin başarılı ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için stratejik liderlik vizyonunun kurum içerisinde mutlak surette gelişmiş olması gerekmektedir (Şeremet, 2013:52).

Stratejik liderlik vizyonu, stratejik yönetim sürecini başarılı kılma süreci olarak sürdürülmesi gerekli olmamakla birlikte bu vizyonun kurumlara sağladığı faydalar da vardır. Bu yararlar şöyle sıralanabilir (WEB\_1, 2001:3):

- i. İşletme için fırsatlar oluşturur,
- ii. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmede bir avantaj sağlar,
- iii. Paylaşılan vizyonla çalışanların bireysel yeteneklerini ön plana çıkararak ve başarı için gerekli olan, riskleri üstlenebilme yeteneğini geliştirir,
- iv. Bu sebeplerle kurum çalışanlarını etkileyen ve onları harekete geçiren, büyük değişim ve dönüşümleri yapabilmelerini sağlar,

- v. Bu öngörü ile örgütü geleceğe hazır duruma getirirken aynı süre zarfında kurumun eski alışkanlıklarından da vazgeçmesini sağlar.

Vizyon sahibi yöneticiler her zaman değişime hazırlıklı bulunurlar. Çünkü geleceği öngörürler ve geleceğin bir takım yenilikleri ve değişimleri getireceklerini bilirler. Yeniliğe ve değişime uymakta yetersiz kalan işletmelerin yaşam süreleri kısıtlıdır. Değişime direnen, geleceği öngöremeyen ve gelecekte olabileceklere karşı kendini hazır bulundurmeyen örgütler, değişim hiçbir zaman durmadığı ve yavaşlamadığından dolayı bir dönem sonra yok olmaya mahkum olmaktadır (Alkoç, 2010:29). Bundan dolayıdır ki işletmelerde yöneticilerin her zaman yeniliklere ve değişimlere açık ve hızlı cevap verebilen stratejik liderler olmaları işletmenin sürekliliğini ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için önemlidir.

Örgütlerin, günümüz rekabet ortamında yerini alabilmek için her şeyden evvel, bir kurum kültürüne sahip olması gerekir. Bu kurum kültürü ise, işletmenin değişim ve yeniliklere ayak uydurmasını kolaylaştıracak biçimde olmalıdır. Global pazarda işletmelerin değişimlere ve uyum sağlayabilmeleri için kurumsal kültürde iki temel özellik aranır. Birincisi, sadece örgütün içerisine yönelik yönetim anlayışıyla değil aynı zamanda dışa da bakabilen bir yönetim anlayışı olmalıdır. İkincisi ise, bu yönetimi sağlayan stratejik lidere önem vermesidir. Bu iki madde sürekli gelişmenin kilit noktasıdır (Sağır, 2011:125).

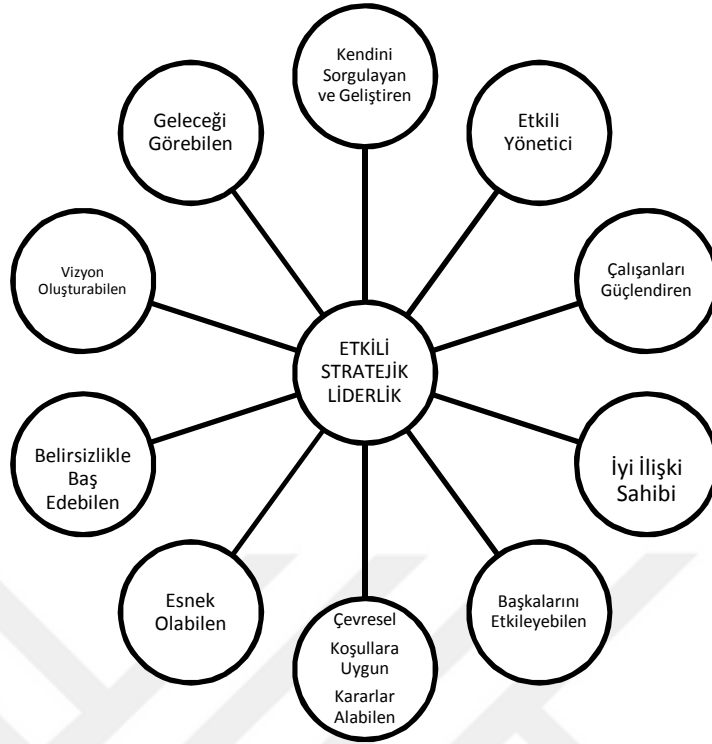
## **2.5. Etkili Bir Stratejik Liderliğin Özellikleri**

Literatürde stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri ve yerine getirmesi gereken görevleri arasında farklı fakat birbirine yakın görüşler yer alır. Stratejik liderler olarak üst düzey yöneticilerin üzerine düşen en önemli mesuliyeti, bütün örgütü etkilemektedir. İşletme içerisindeki çalışanlar, stratejik liderlerini öncü ve yönetici olarak görürler ve hangi yöne doğru çalışmalarını gerektiğini gösterecek vizyonu bulmak isterler. Bu yönü personele gösterecek kişilerde stratejik liderlerdir. Bu tip liderler üç temel kişilik özelliğine sahiptirler. Birincisi işletme için önemli bir vizyon belirlemedir. Liderin işletme için oluşturduğu vizyon, örgüt içi faaliyetleri belirlemek, oluşabilecek çatışmaları ise çözümlenmektedir. Etkili bir lider örgüt çalışanlarına örgüt faaliyetlerinin yenilendiğini belirtir. Böylece çalışanların kendi işlerinde ayrıntılara takılmayıp, işletmenin üzerindeki etkilerini görmelerini ve

yöneticilerin belirlediği yeniliklere yoğunlaşmasını sağlar. İkincisi takip edilmesi için model sunmasıdır. Lider, davranışlarıyla, güçlü görünümüyle örnek teşkil etmektedir. Liderin işletmenin amaç ve çalışmaları ile alakalı tutum ve değerleri kesindir ve bu tutum ve değerlerini davranışlarıyla ortaya koyar. Üçüncü özelliği de stratejik liderin yüksek performans standartları oluşturması, aynı zamanda bu standartları karşılamak için izleyicilerin yeteneklerine güven duymasıyla ilgilidir (Wheelen ve Hunger, 1995'den aktaran Uğurluoğlu, 2009:68-69).

Kısacası stratejik liderlik doğuştan gelmez sonradan kazanılır. Stratejik liderlik örgütsel değerler, standartlar ve örgüt ahlakı ile yani işin temelleri ile başlamaktadır. Bu temellere ve yönetici deneyimlerine bağlı olarak uzmanlık bilgisini geliştirir. Sürekli eğitim, bu gelişimi etkileyip hızlandıracaktır. Stratejik becerilerin kazanılmasında stratejik bir lider ile çalışma avantajını yakalayabilmek çok önemlidir. Bu birliktelikten dolayı kazanımlar elde eden yönetici, stratejik karar verme sürecinde bulunup karar verebilecek ve stratejik bir lider unvana sahip olacaktır (Guillot, 2003:67-75'den aktaran Uğurluoğlu, 2009:70).

Liderde bulunması gereken tüm özellikler etkili bir stratejik liderde de bulunmalıdır. Fakat stratejik liderliğin en önemli sorumluluğu, işletmenin devamlılığı, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi ile alakalı olduğundan, stratejik liderler tüm ortaklara fayda sağlayabilecek, gelecek odaklı, yönlendirici beceri ve özelliklere sahip olmalıdırlar. Etkili bir stratejik liderlik bulunması gereken özellikler Şekil 2.2'de belirtilmiştir (Okumuş, Koyuncu ve Günlü, 2014:245).



**Kaynak:** Ülgen, H. Ve Mirze, K., (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* İstanbul: beta yayınları s.413

**Şekil 2.2:** Etkili Stratejik Liderlik Özellikleri

Etkili stratejik liderlik özelliklerini taşıyan stratejik lider, geleceği görebilen, vizyon oluşturabilen, esnek olabilen ve diğer kişileri güçlendirme becerileri aracılığıyla gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Etkili stratejik lider aynı zamanda birlikte çalıştığı kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir biçimde etkileyebilme özelliğine sahiptir (Web\_4 2012:10).



### 3. SAĞLIK KURULUŞLARINDA YÖNETİM, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK LİDELİK

#### 3.3. Sağlık Kurumlarında Yönetim

Sağlık kurumlarında yönetim, Sayıştay'ın hazırladığı raporda yer alan tespitlere göre, sağlık kurumlarında bilimsel işletmecilik yönetim ilkelerine ve uygulamalarına yeteri kadar değer verilmeyişinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzdeki sağlık kurumları dinamik ve değişken bir çevre içinde faaliyet göstermektedir. Sağlık kurumlarının istenilen hedeflerine ulaşmasının temel şartından ilki, bu tür kurumların bilimsel işletmecilik esaslarına göre yönetilmesidir. Bilimsel işletmeciliğin kökeninde ussallık (rasyonalite) bulunmaktadır. Ussallık, kaynakların en verimli şekilde kullanılması anlamını taşımaktadır. Sağlık kurumları yöneticiliğinin temel misyonu da, sağlık kurumunun amaçlarına en verimli ve etkin biçimde ulaşılmasıdır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010:99).

Sağlık kurumları yönetimi; insan ve diğer kaynaklar aracılığıyla önceden oluşturulmuş, varılmak istenilen amaçlara ulaşılması için belirli bir formal örgütlenme için de ortaya çıkan, birbirleriyle alakalı sosyal ve teknik fonksiyonları ve faaliyetleri içeren bir oluşum olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre sağlık kurumlarında yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Kavuncubaşı, 2000:4):

- i. Süreç: Yönetim, birbiriyle alakalı ve etkileşim halinde olan işlev ve faaliyetler bütünüdür. Bu işlev ve faaliyetlerin tamamı yönetim süreci olarak tanımlanır.
- ii. Amaç: Yönetim, örgütlerin ulaşılmak istediği yerle alakalıdır. Amaçsız bir yönetimin ve organizasyonun düşünülmesi olanaksızdır. Sağlık kuruluşları bir amaç uğruna kurulurlar, bu amaçları; toplumun sağlık düzeyini korumak ve kalitesini geliştirmektir.
- iii. Kaynaklar: Yönetim, ulaşılmak istenen amaçlara insan ve kaynaklar ile ulaşılmasıdır. Yönetim bir faaliyettir; insanlarla müşterek çalışmayı ve iş gördürmeyi içerir.

- iv. Yapı: Yönetim, formal bir örgütlenme içinde oluşmaktadır. Formal örgütlenme, çalışanların yetki ve sorumluluklarının iletişim kanallarıyla düzenlenmesi ve birleşmesiyle oluşur.

### **3.1.1. Yönetime İlişkin Kavramlar**

İlk insanların, doğa güçlerine, yabani hayvanlara ve zorluklara karşı gelmek maksadıyla kader ve güç birliği olmak üzere biraraya geldiği, göz önüne alınırsa, idare etme (yönetme) olayının çok eski tarihlere kadar dayandığı söylenebilir. Ortak gayeyi gerçekleştirmek için insan gruplarının önce işbirliği ve daha sonra da kendi aralarında işbölümü kurarak yöneten-yönetilen veya önder-takipçiler şeklinde ulaşılmak istenen hedefe yöneldikleri, her yer ve zamanda, yönetim olgusu var olmuştur. Sanatların en eskisi olarak nitelendirilmesine nazaran, yönetim kavramının bir bilim dalı olarak ortaya çıkması, benimsenmesi yenidir. Bu yüzden yönetim bilimi ile alakalı tanımlamalar tam anlamıyla açıklığa kavuşmamış, yazarlar arasında, üzerinde henüz fikir birliğine varılan ortak bir tanımlamaya varılamamıştır. Bu durumun doğal sonucu olarak, yönetim konusuyla ilgilenenlerin kendi ihtiyaçlarına ve amaçlarına uygun olacak şekilde tanımlar geliştirmeye çabaladıkları görülmektedir. Bu durum yönetim konusunda farklı ama birbirlerini tamamlayan ve çoğu zaman kısmi bakış açılarını yansıtan birden fazla tanımların ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur (Şimşek, 2002:3).

Ancak, her tanımın kendine ait birkaç eksik yanı vardır. Örneğin “Yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve uyumu sağlama çabalarının tamamıdır.” Şeklinde yapılan tanım ve “Başka insanlar aracılığıyla iş görme ve belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur.” Şeklindeki bir tanım, yönetimi sadece insansal (beşeri) bir süreç olarak görmektedir. Oysa yönetimde, sadece insanlar aracılığıyla belirli amaçlara ulaşma söz konusu olamaz. Yönetim, insanları olduğu kadar, etkili ve verimli kullanmak şartıyla tüm varlıkları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır. Başka bir deyişle, insanlarla çok iyi geçinen ve onlara verdiği buyrukları noksansız yaptırabilen bir yönetici maddi araç ve gereçlerle parayı ölçülü, yerinde ve etkin kullanmayabilir. Şu halde yönetim, belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta bireyler olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve

zamamı birbiriyle koordineli, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatmaya koyma sürecidir (Eren, 1998:3).

### **3.1.2. Yönetici Kavramı**

Yönetimle ilgili açıklamalardan sonra yöneticiliği bir meslek ve yöneticiyi de bu mesleği uygulayan kişi olarak tanımlanabilir. Yöneticilik, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimlerini kullanarak çalışanlarla birlikte uyum içerisinde örgüt birimlerinin hedeflerine ulaşma çabasıdır. Yönetici de bu birikmiş bilgiyle birlikte bireysel bilgilerini ve becerilerini kullanarak yöneticilik işini yapan kişidir (Koçel, 2013:63).

Yöneticiler işletmenin kurucuları, sahipleri olabilir veya örgüt dışından tercih edilip atanabilirler. Yönetici, belirlenen işlerde işletmeyi etkili ve verimli şekilde hedeflerine ulaştırmakla görevlendirilen kişidir. İşletmeler bu hedeflerine ulaşmak için uygun araçlar belirledikten (planlama) sonra organize etme sürecinde belirlenen işler önce iş gruplarına dağıtılır ardından iş gruplarına ait birer sorumlu (yönetici) atanır. Bu yöneticiler sorumlu tutulduğu görevi elindeki kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanıp, sonuca ulaştırmaya çalışır. Yöneticiler işlerini yaparken planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme fonksiyonlarını yerine getirirler (Ülgen ve Mirze, 2010:26-27).

Şu halde yönetici, bir zaman sürecinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş, binalar v.b. üretim araçlarını bir araya getirerek, onların arasında uygun bir birleşim, uyumlaşma sağlayan kişiye denir (Eren, 1998:6).

#### **3.1.2.1. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler**

Günümüz yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Eren, 1998:10-13):

- i. İnsanları Sevmelidir, yöneticiler, insanlara ve çevreye karşı ilgi duymalı ve sevgi beslemelidir.
- ii. İletişim Konusunda Yetenekli Olmalıdır, iş yerinde iletişimi yukardan aşağıya, aşağıdan yukarı ve yatay olarak akımını yapabilmelidir.

- iii. İnsanların Tutumlarını ve Davranışlarını Kavrayabilmelidir (Sezgi gücü), yöneticiler, alt kademedekilerin gerçek ihtiyaçlarını sezebilecek ve onların ihtiyaçlarına yanıt verebilecek biri olmalıdır. Bu görebilme işi için yöneticinin sezgi gücünün ve anlama kavramının yüksek olması gerekir.
- iv. Duygusal Olgunluk Sahibi Olmalıdır, sezgi ve anlayış yeteneğiyle birlikte açıklanması gereken diğer bir özellik ise duygusal olgunluktur. Her şeyden önce kişinin kendisine karşı duyguları ve tutumu önemlidir. Yönetici, yetenekleriyle birlikte bireysel özelliklerinin sınırlarını, kişisel ideal ve beklentilerini, hata noksanlıklarını da bilmek durumundadır. İyi bir yönetici, astların olumlu yönde teşvik edici araçları ve onların duygularını kavrayabilmeye ve güvenlerini kazanabilmeye gayret etmelidir.
- v. Kararları Açık ve Anlaşılır Olmalıdır, yöneticileri karar veren kişi olarak tanımlayan düşünürlerde vardı. Buna göre yönetici karar verebilmek ve bunun yanında verdiği kararların aleni ve anlaşılır nitelikte olması gerekmektedir.
- vi. Astların Ortalama Zekâlarının Üzerinde Zekâ Seviyesine Sahip Olmalıdır, belirli bir düzeyde zekâdan yoksun kişilerden fazla bir şey beklenemez. Astlarını yönlendirecek kimse, en azından astlarının zekâ düzeyinden daha yüksek bir zekâyâ sahip olmalıdır.
- vii. Objektif Olmalıdır, özellikle insanlarla ilgili kararlar verirken duygularından mümkün mertebe ölçülü sıyrılabilme ve bilinç ve mantığa dayanarak, adil bir karar verebilmek kolay olmamaktadır. Ancak yöneticinin verdiği kararlar sadece kendisini değil, çalıştığı kuruluşu, çevresini ve emrinde çalışan tüm personelleri ilgilendireceğinden dolayı objektif olması temel koşullardan biri olmaktadır.
- viii. Sorunları Metodik ve Mantıksal Yollardan Değerlendirmelidir, yönetici bir bakıma sorunları çözen kişidir. Yöneticinin sorunlarla karşı karşıya kalması olağandır. Sorunları çözebilmek, halledebilmek için planlı, yöntemli ve mantıksal yolları izlemesi gerekmektedir.
- ix. İşletmeye Gönülden Bağlı ve Onu Benimsemiş Olmalıdır, işletme bir bakımdan aile ortamı olarak düşünülmeli, üyesi olduğumuz örgütü sadece

bir gelir kaynağı olarak görmemeli ve kalben bağlı olmak gerekmektedir. Daha açık bir deyişle, işletmenin çıkarları için çaba gösterilmelidir.

- x. Hoşgörü Sahibi Olmalıdır, insanların yöneticilerin beklenmediği davranışları olabilir. Bunu affedilemez bir suç olarak görmemek lazımdır. Bu gibi durumlarda hoşgörü ile karşılamak hatta bir kusur var ise bu kusuru düzeltebilmek için bunu bir fırsat bilmek yöneticinin önemli bir niteliği olmalıdır.
- xi. Dürüst Olmalıdır, dürüstlük çok açık ve anlaşılır bir kavramdır. Yönetici işletmeye, ailesine ve çevresine karşı dürüst olmalıdır.
- xii. Cesaret Sahibi Olmalıdır, her yöneticide bulunması gereken önemli bir vasıftır. Cesaret yöneticinin, riski göze alması ve başarılı projelere girişmesi açısından çok önemlidir.
- xiii. Teknik Bilgi ve Yetenek Sahibi Olmalıdır, teknik yetenek belirli bir konuya ilişkin, örneğin; imalat, muhasebe, pazarlama, satınalma, finansman vb. konularda teknik yöntem ve beceriye sahip olmalı ve bu konunun inceliklerini bilmelidir.
- xiv. Yönetici Dinamik Bir İnsan Olmalıdır, önemli bir nitelik olan bu özelliği biraz açıklamak gerekirse, bunu, ilerleyebilmek, değişik durum ve koşullara uyabilme, daha büyük ve önem taşıyan işler yapabilme isteği şeklinde açıklanabilir.
- xv. Bir Yöneticinin Geniş Açıdan Düşünebilme Yeteneğine Sahip Olması Gerekir, olaylara yukardan ve objektif bakabilme olarak tanımlanabilir. Geniş bir anlayışa sahip olmalıdır.
- xvi. İyi Bir Satıcı Olması Gereken Yönetici, aklındaki karşı tarafa aktarılabilen veya bir görüşünde satılması ve bu görüşün değerini kabullenebilmesi için karşı tarafın ikna edilmesi yöneticiye düşen belli başlı görevdir.
- xvii. Yönetici, Uyum Sağlama, Bilgi ve Becerisine Sahip Olmalıdır, uyum sağlama yeteneği, işletmeyi ayrılmaz bir bütün olarak görmeyi ifade eder. Buna göre işletmenin çeşitli işlevlerinin arasında sıkı bir ilişki

bulduğunu, birinde olan herhangi bir değişikliğin diğerini de etkilediğini bilmeli ve ona göre davranmalıdır.

### **3.1.2.2. Yöneticilerle Liderler Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar**

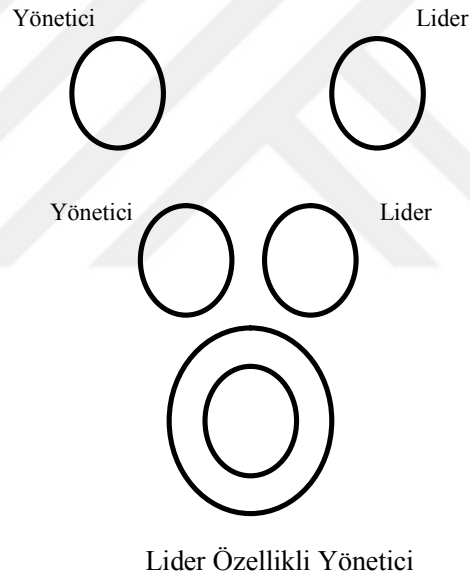
Yöneticiler, genelde belirlenmiş hedeflere ulaşmak için planlı hareket ederler. Çalışanlarıyla düzenli ilişkiler içerisinde çalışanlarının görevlerini yerine getirmesini beklerler, başarılı olanları ödüllendirir başarısız çalışanları ise uyarma yolunda giderler. Lakin hayat sürprizlerle doludur rakiplerin, dış çevrenin, teknolojinin, doğanın ve ekonominin beklenmeyen adımlarında yapılacak işler, davranışlar kitaplarda yazılıp belirtilmemiştir. İşte bu gibi hallerde, yöneticilerin içinden liderler çıkar. ‘Lider’ kelimesi yol gösterici önder anlamını taşımaktadır. Yöneticiler insanları yönetir. Duygusallığa fazla yer vermezler. Liderler ise insanları kendi arkalarından sürüklerler. Severek ve isteyerek takip eden insanlar, lidere inanırlar ve saygı duyarlar. Liderlerin duygusal yönü daha ağır basar. Liderlikte işin içine cesaret girdiğinden dolayı, motivasyonda ekstremeler zorlanır. “Artık bizim için geri dönmek imkânsızdır. Karşınızda düşman, arkanız deniz ile çevrili bulunmakta. Çatışmaktan başka şansınız yoktur. Canınızı kılıçlarınızla kurtarmaktan başka bir şey yapamazsınız” diyen Endülüs fatihi diye adlandırılan Tarık bin ziyad; “Korkanlar karılarının yanına gitsin” diyen Yavuz Sultan Selim bu yöntemlerle savaşları lehlerine çevirmiş liderlerdir. Eğer liderini sevmiyor itibar etmiyorsa peşinden kimse gitmez (Sertoğlu, 2010:21-22).

Yönetici ve liderlerin benzerliklerini açıklamak konuyu daha anlaşılır hale getirmek gerekir. Yönetici ve liderlerin benzerlikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Koçel, 2013:572-573):

- Yöneticilik de liderlik de insanları belirli hedeflere yöneltmesi ile alakalıdır.
- Yöneticiler ile liderler etkileme ve yönlendirme işini uygularken güç kullanırlar.
- Yönetici ve liderler insanları etkilemek için güç kaynaklarını kullanır.
- Hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile beraber çalıştıkları grupları arasında ilişki vardır.

- Nihayetinde bir işletmede hem yönetici hem de lidere ihtiyaç vardır.

Bu benzerliklerden bahsettikten sonra önemli farklılıklarda vardır. Yönetici belirli kaynaklarla, amaçlanan hedefe ulaşmayı isterken, lider mevcut kaynaklara yenilerini eklemenin çabasını verir. Yönetici statükocu iken lider yeni vizyonlar peşindedir (Sağlam, 2014:5). Yani yönetici mevcut şartlarda organizasyonun en iyi çıktıyı almasını sağlar. Liderlik ise, örgütün değişimlere uyabilmesi açısından yenilikleri, değişimleri ve dönüşümleri yapmak organizasyonlara yeni vizyon kazandırmakla ilgilidir. Bu nedenle örneğin “Geçen dönemden daha iyi sonuçlar alabilmek” veya “Bazı hedefleri %5 daha artırarak geliştirebilmek” liderliğin başarı göstergesi olmamaktadır. Liderlik sürekli değişimle ilgilidir, her bir değişim ise liderlik gerektirmektedir (Koçel, 2013:573).



**Kaynak:** Koçel, Tamer, (2013) *İşletme Yöneticiliği* İstanbul: beta yayınları s.573

**Şekil 3.1:** Organizasyonlar ‘Yönetici’ ve ‘Lider’ farklılaşması

Liderlik alanında araştırmalar yapan Warren Bennis’e göre yönetici ve liderin arasındaki fark, liderin doğru kararlar alan birey olması; yöneticinin ise düzenli olarak doğru karar veren kişi olmasıdır. İlki her zaman geleceği, hedefleri ve stratejiyi düşünmektedir. Diğeri ise sistemin kontrollü bir biçimde yürütülmesi ile alakalıdır. Yönetici kontrollü bir yönetim ortaya koyar, Lider ise yenilikçi bir yönetimi destekler (Veral, 2011:3).

Yönetici ve liderin arasındaki farklar çeşitli açılardan belirtilmiş en önemlileri aşağıda sıralanmıştır (Koçel, 2013:573-574):

- Yöneticilik, bir meslek (kariyer) uygulamasından ibarettir, liderlik ise insanları etkileme ve harekete geçirmektir.
- Yöneticilik, resmi bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için resmiyet koşul olmamaktır.
- Yöneticilik, belirlenmiş hedef doğrultusunda yapılması gereken işlerin en etkin şekilde yapılması ile alakalıdır, liderlik ise hedeflerin ve yapılması gereken işlerin belirlenmesiyle alakalıdır.
- Yöneticilerin insanları etkilemek için, bulunduğu mevkide verilmiş yetki ve yaptırım hakkını kullanmasıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç ise, kişiliği, davranışları, insanlara vadettiği gelecekteki planları, güvenirliliği ve ilham verici olmasıdır.
- Yöneticinin görevlerinin tanımı vardır. Liderin ise görev tanımları yoktur.
- Yöneticiliğin eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan “Bilimsel” yanı ağır basar. Liderlik ise insanları kendi istek ve arzularıyla davranışa sevk edebilme, insanları ileriye bakarak ulaşmayı değer saydıkları hedefler verebilme yani “Sanat” tarafı ağır basan bir faaliyettir.
- Yöneticilik, hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- Yöneticilik, örgütün “İçyapı ve dinamiğini”, liderlik ise “Örgütün dış çevresinin yapı ve dinamiğini” gözlemler.
- Yönetici, işleri doğru yapan, lider ise, doğru işleri yapandır.

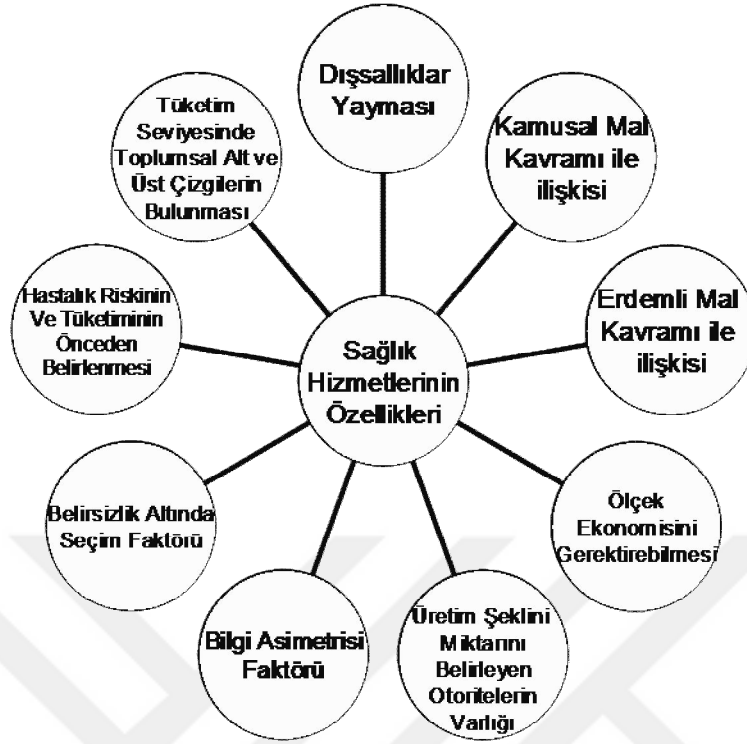
Netice olarak yöneticilik karmaşık çevre şartlarında organizasyon için düzenli ve tutarlı sonuç üretilmekle, liderlik ise organizasyona yeni vizyon katarak değişim ve gelişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir.

### 3.1.3. Sağlık Kurumu Kavramı ve Genel Özellikleri

Sağlık kurumları, hasta ve yaralıların, sağlığından kuşku duydukları zaman, sağlık durumlarını kontrol ettirmek için, ayaktan veya yatakta müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri; bunların yanı sıra doğum yapıldığı kurumlardır (Ak, 1992:27). Başka bir deyişle, sağlık kurumları, ekonomik, verimli ve etkili olarak sağlık hizmetlerinin kesintisiz üretildiği, eğitim, araştırma ve toplum sağlığı gibi hizmetlerinin yürütüldüğü, kendine göre değişik özelliklerin barındırıldığı, profesyonel yönetimi gerektiren kurumlar olarak tanımlanır (Eğritaş, 2014:49).

Sağlık kurumları, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kurulan, malzeme, araç, gereç vb. ihtiyaçları üreten, özel hastanelerin ek olarak ticaretini yaptığı örgütlerdir. İşletmelerde arz-talep ilişkisi önemlidir. Toplumun ihtiyaçları ve taleplerini karşılayabilmek için, işletmeler, bu ihtiyaçlara ve taleplere yönelik kurulurlar. İşletmeler kâr elde etmek amacıyla kurulmaktadırlar. Ancak hastaneleri diğer işletmelerden ayıran özellik, kâr amacı gütmemesi (özel hastaneler hariç) ve insanların sağlıklı yaşam sürdürebilmesi amacına hizmet etmektir (Buzlu, 2014:45).

Sağlık hizmetleri, özellikle sosyal devlet kuralının gereği geliştiği çağımızda ağırlıklı olarak devlet tarafından ve kamu denetiminde üretilen iktisadi faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık hizmetlerinin özellikleri Şekil 3.2’de verilmiştir (Sayım, 2015:5).



**Kaynak:** Sayım, Ferhat, (2015), “Sağlık Hizmetinin Özellikleri”, Akademik Arge Dergisi-Sosyal Bilimler, sayı:15-1,s.6 İstanbul.

**Şekil 3.2:** Sağlık Hizmetinin Özellikleri

Sağlık hizmetlerinin özelliklerinin açıklaması aşağıdaki gibidir (Sayım, 2015:6-8):

- i. Dışsallıklar yayması: Dışsallık mal ya da hizmetin boyutunu tam olarak belirleyemeyen, bundan dolayı da fiyatlandırılmayan etkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu etki olumlu ya da olumsuz olarak görülebilmektedir. Örnek olarak, bireyin grip olup sağlık hizmeti alması olumlu, sağlık hizmeti almaması durumunda ise bulaşıcı riski taşıdığından dolayı olumsuz dışsallık verir.
- ii. Kamusal mal kavramı ile ilişkisi: Sağlık hizmetinin devlet tarafından üretilen, bölünemeyen ve fiyatlanamaması, sağlık hizmetini herkesin eşit şekilde almasından dolayı dışlanabilme özelliği olmayan mal ve hizmetler olarak adlandırılmaktadır.

- iii. Erdemli mal kavramı ile ilişkisi: Yaşam olanakları düşük olan toplumlara devlet tarafından götürülen, tüketmek için zorladığı mal veya hizmetlerdir. Özellikle koruyucu hizmetler, yaşlı ve kimsesizlerin bakım ve himayeleri gibi erdemli mallar olarak kamu yatırımlarına ihtiyaç duyulmaktadır.
- iv. Ölçek ekonomisi gerektirebilmesi: Koruyucu sağlık hizmetlerini sunanlar hariç, sağlık hizmetlerinden çoğunlukla sabit yatırım maliyetlerinin oldukça fazla olması, birim maliyetlerin katlanabilir düzeye getirilmesi için ölçek ekonomisini gerekli kılmaktadır.
- v. Üretim şeklini ve miktarını belirleyen otoritelerin varlığı: Sağlık hizmetleri sunucuları, devlet otoritesinin katı denetimi, ruhsat ve kısıtlamalarına tabidir. Bu durumda piyasalara giriş çıkış serbestisi, diğer birçok sektörlere göre daha azdır. Ruhsat, denetim ve akreditasyon imkanı sağlayan kurumların çokluğu, yeni girişimcilerin piyasaya dahil olmasını engeller. Bundan dolayı rekabet ortamının oluşmasında sorunlar oluşur.
- vi. Bilgi asimetrisi faktörü: Taraflardan birinin mal ya da hizmetler hakkında diğer kişiden fazla bilgiye sahip olması, diğerini etkilemesi ve yönlendirmesi imkânını sunmaktadır. Bu da rekabet koşullarının ve ekonomik etkinliğin azalmasına neden olmaktadır.
- vii. Belirsizlik altında seçim faktörü: Sağlık departmanları, kalıplaşmış bazı yöntem ve yollar dışında hangi tedavi biçiminin ne sonuçlar vereceğini kesinlik derecesinde bilememektedirler. Bilgi asimetrisi ve belirsizlik altında seçim kavramları, tüketicilerin piyasayı ve üretilecek hizmetleri yönlendirme yeteneklerini sınırlandırmaktadır.
- viii. Hastalık riskinin ve tüketiminin önceden belirlenememesi: Hizmetler stoklanamamaktadır. Sağlık hizmetleri de depolanamaz.
- ix. Sağlık hizmetinin yetersiz veya tam alınması: Sağlık hizmetleri genellikle pozitif dışsallık yayan hizmetler sınıfına girmektedir. Sağlık hizmeti alan kişiler hem bireysel olarak hem de toplumsal olarak fayda görürler. Sağlıksız bireylerin olduğu toplumda, sağlıklı bireylerin sağlığının bozulma riski daha fazladır.

### 3.1.4. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumlarının Sınıflandırılması

Sağlık, kişinin yalnızca hasta ya da sakat olması değil; aynı zamanda sağlık, kişilerin bedenen, ruhsal ve sosyal açıdan tam bir iyilik durumunda olması halidir. Sağlık hizmetleri, insan sağlığına zarar veren türlü etkenlerin yok edilmesi ve toplumun bu etkenlerin negatif etkisinden uzaklaştırılması, hastaların tedavisinin yapılması, bedensel ruhsal yetenek ve becerileri kesilmiş olanların rehabilite edilmesi amacıyla yapılan hizmetlerin tümüdür (SB, 2000:1).

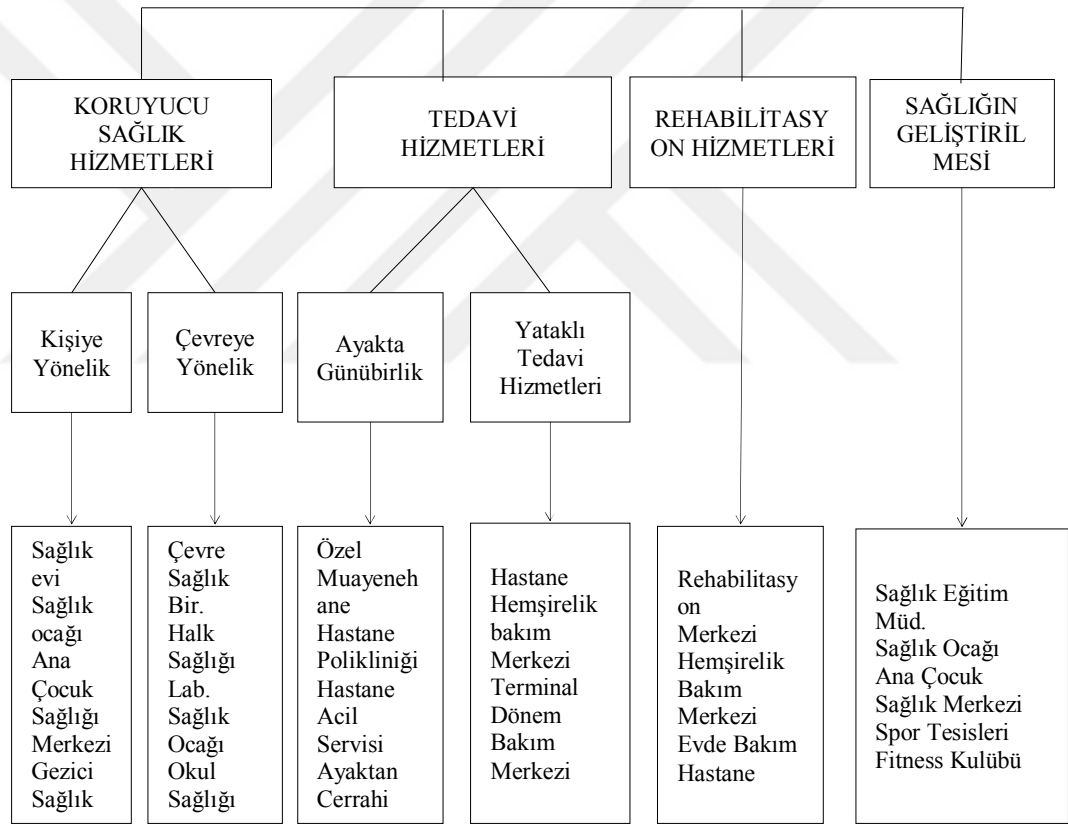
Dünyanın bütün ülkelerinde, sağlık bakım sistemleri ayrıntılandırıldığında, temel üç sektörün sağlık hizmeti sağladığı bilinmektedir. Bu hizmetler aşağıda açıklamalarıyla birlikte verilmiştir, bunlar; Folk sektör, Popüler sektör ve Profesyonel sektördür (Hayran vd., 1997:15-16):

- i. Folk sektör: Bu sektör, sağlık ve hizmet alanında resmi bir eğitim almamış, fakat çeşitli nedenlerden dolayı halkça uzman kabul gören ve sağlık problemlerine çözüm için başvuru alan kişilerdir. Kırıkçı-çıkıkçılar, üfürükçüler, dişçiler, ara ebeleri, bel çekenler, bu alanda hizmet edenlere örnek olarak söylenmektedir. Folk sektör, bilimsel tıp ve resmi sağlık örgütleri tarafından reddedilen ve gayri resmi kabul edilen sektördür. Fakat her toplumda bulunmakta, üstelik bilimsel gelişimlerin hızla yaşandığı günümüzde bu tür uygulamaların da arttığı görülmektedir. Bu sektörde hizmet eden şahısların birtakım güçlere sahip olduğu sanılmaktadır. Aynı zamanda geleneksel bazı sağlık uygulamaları konusunda bilgili ve becerili olduğu varsayılmaktadır. İnsanlar özellikle bilimsel tıbbın az olduğu bazı hallerde bu sektörden hizmet görmeye yönelmektedirler.
- ii. Popüler sektör: Sağlık ve hastalıklar konusunda herhangi bir eğitim-öğretim almamış, bundan dolayı uzmanlığı olmayan, fakat yaşları ya da hayata ilişkin bilgileri sebebiyle kendilerine danışılan kişiler popüler sektörü oluşturmaktadır. Bu kişiler, ebeveyn ya da herhangi bir arkadaş olabilir. Genellikle bu danışmanların verdiği cevaplar tatmin edici bulunur ve uygulanmaya konmaktadır. Örneğin: Çocuğunun öksürüğü olan anne hemen bir hekime gitmek yerine, güvendiği birilerine ne yapması gerektiğini danışarak çocuğun durumuna göre tavsiye edilen bir ilacı ya da

tedbiri uygular. Bu tedbir yeterli olmadığında kişi kültürüne göre çözüm bulabilecek uzmanlardan hizmet arar.

iii. Profesyonel sektör: Özel bir eğitim- öğretim görmüş, uzman olan ve uzmanlığı resmi kurumlarca kabul görülüp belgelenen sağlık çalışanlarının oluşturduğu sektördür. Hekim, hemşire, eczacı, diş hekimi, fizik tedavi uzmanı ve daha çok sayabileceğimiz meslek grubu bu sektörde yer almaktadır. Bu sektörde mevzuatla belirlenmiş sınırlar çerçevesinde sağlık hizmetleri verilmektedir.

Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması Şekil 3.3’de verilmiştir;



**Kaynak:** Kavuncubaşı, Şahin ve Yıldırım, Selami.,(2010). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*,2.baskı, siyasal kitabevi, Ankara: s.35.

**Şekil 3.3:** Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumları

Sağlık hizmetleri klasik olarak koruyucu, tedavi edici, rehabilite edici ve geliştirici olarak dörde ayrılmıştır.

- i. Koruyucu Sağlık Hizmetleri: Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımlamasına göre koruyucu hekimlik; "Fizyolojik ve ruhsal sakatlıkların oluşmasını ve gelişmesini, toplumun organize edilmiş gayretleriyle engellemektir. Bunun yanında, kişilerin ve ailelerin sağlığından sorumlu olan iyi bir hekim tarafından, bağışıklama, sağlık eğitimi ve benzeri çabalarla herkesçe bir bütün olarak toplum sağlığını daha iyiye götürmek için tüm imkânları kullanarak yapılan hekimliktir." Koruyucu sağlık hizmetlerinin temelinde bu tür hekimlik hizmetleri yatmaktadır. Aynı sürede kişinin ve toplumun sağlığının korunmasında ve geliştirilmesinde, bireye ve çevreye karşı alınması gereken tüm önlemleri içermektedir. Maliyetin düşük, dışsal etkisinin yüksek olduğundan dolayı bu hizmetin tipik bir kamu ekonomisi üretimi olduğu düşünülmektedir. Koruyucu sağlık hizmetlerinin sayesinde sadece bir birey için bile hastalık olasılığı azaltılırsa, bundan hareketle bütün toplumu etkileyecek hastalık ihtimalini de en aza indirilmiş olur. Bu nedenle, bu hizmetler dışsal yararı ve etkisi en çok olan sağlık hizmetidir. Koruyucu sağlık hizmetlerine örnek aşılama, içme suyu ve yiyecek incelenmesi, ana-çocuk sağlığı, çevresel risk faktörlerinin kontrolü, verem-sıtma-trahom-frenji-cüzam denetimi, erken tanı gibi faaliyetlerdir (Akbelen, 2007:30).

Koruyucu sağlık hizmetlerinin özellikleri (MEB, 2011:29);

- Tedavi edici sağlık hizmetlerine nazaran fiyat olarak daha uygundur,
  - Daha etkin ve önceliklidir,
  - Dev yatırımlara, araç ve gerece ihtiyaç duyulmaz,
  - Tedavi edici sağlık hizmetlerinin ağırlığını eksiltir,
  - Kişi ve kişilere sağlıklı olma şuuru kazandırır ve
  - Hizmetin sunulması ve uygulamaya konması daha basittir.
- ii. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri: Tedavi edici sağlık hizmetleri, koruyucu sağlık hizmetlerine nazaran daha fazla maddiyat ve organizasyon

gerektiren hizmetleri kapsar. Kalifiye personel ve fiziki olanaklar neticesinde yönetim ve finansman gibi çok önemli boyutları içerir. Şüphesiz bu hizmetlerin sunumun da toplumsal faydalar sağlar. Ancak sahip olduğu maliyet ve her türlü organizasyon ihtiyacı sebebiyle tüm dünyada yaygın ve öncelikli olan koruyucu sağlık hizmetleri ele alınır. (Altay, 2007:35). Tedavi edici sağlık hizmetleri, üç basamakta ele alınmaktadır. Bunlar; birinci, ikinci ve üçüncü basamak olarak adlandırılır. Tedavi edici sağlık hizmetlerinin basamak olarak adlandırılmasının esas nedeni ise; bu basamaklar arasında hasta sevk zincirinin olması gerektiğinin vurgulanmasıdır (MEB, 2011:30).

- Birinci basamak sağlık hizmetleri: Uygulamalı, bilimselliği geçerli, sosyal açıdan kabul edilebilir, bireyin, toplumların ve ailelerin kendi tam katkılarıyla her konumda kolay ulaşabildikleri, gelişimlerinin her aşamasında özgür iradelerini kullanarak topluma ve ülkeye uygun olan maliyetlerde sunulabilen temel sağlık hizmetleri olarak adlandırılır (Herdman, 2008:2). Bir diğer ifadeyle, hastaların tedavilerinin evde veya ayakta yapıldığı sağlık kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlar genelde yataksızdır. Bunlara örnek olarak; Sağlık ocakları, TCB Dispanserleri, AÇSAPM (Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlama Merkezleri) verilebilir (MEB, 2011:29).
- İkinci basamak sağlık hizmetleri: Hastaların yatırılarak teşhis ve tedavi hizmetlerinin verildiği genel hastaneler olarak tanımlanır. Bunlar; 50-100 yataklı ve 3-4 uzman doktorun çalıştığı hastaneler olabileceği gibi tam teşekküllü hastaneler de olabilmektedir. Örnek olarak; ülkemizdeki Sağlık Bakanlığına bağlı tam teşekküllü devlet hastaneleri, SSK hastaneleri, Milli Savunma Bakanlığına bağlı hastaneler, özel hastaneler, yataklı sağlık merkezleri, tıp fakülteleri gösterilmektedir (Temel, 2003:2).
- Üçüncü basamak sağlık hizmetleri: Gelişmiş tıp teknolojisinin tıp merkezlerinde ve özel ihtisas hastanelerinde uygulanan tedavileri kapsamaktadır. Örnek olarak; ortopedi ve travmatoloji hastaneleri,

onkoloji hastaneleri, göğüs hastalıkları hastanesi, ruh ve sinir hastaları hastaneleri vb. gibi hastanelerdir (Dağlı, 2006:20).

iii. Rehabilitasyon Hizmetleri: Rehabilitasyon hizmetleri, hastalığın oluşturduğu yetenek sınırlığını en aza indirmeye çalışan üçüncül sağlık hizmetleridir (Gürhan, Üstün, 1994:50). Rehabilitasyonun görevleri, insan organının bedensel ve anatomik bozukluklarının medikal, cerrahi, fiziksel usullerle ve yardımcı cihazlarla tümünden veya kısmen giderilmesi ve hastanın fiziksel, ekonomik, ruhsal ve sosyal bakımdan özgürlüğünün sağlanmasıdır. İki tür rehabilitasyon vardır (MEB, 2011:30):

- Tıbbi rehabilitasyon: Hastalık veya kaza sonucunda devamlı veya geçici sakatlıkların, fizik tedavi vb. tıbbi metotlarla tekrardan güç kazandırılması veya tümünden kaybedilen organ yerine ortez-protez takılmak şartıyla, kişiye o organın işlevini az da olsa kazandırma türünden olan hizmetler, tıbbi rehabilitasyon hizmetleri olarak tanımlanır. Amaç, fizyolojik sakatlıkların mümkün olduğu kadar düzeltilmesidir.
- Sosyal (mesleki) rehabilitasyon: Sakatlıkları sebebiyle önceki işlerini yapamayanlara veya belirli bir işte çalışamayanlara iş gösterme, iş bulma, işe uyum sağlamalarına yönelik her çeşit hizmetleri kapsamaktadır.

iv. Sağlık geliştirilmesi hizmetleri: Bu tür hizmetler, kişilerin sağlık durumlarını daha iyiye çıkarabilmek için sağlanan hizmetlerdir. Bu hizmetlerde temel sorumluluk, kişinin kendisine bağlıdır. Bu hizmetin amacı, bedensel ve zihinsel sağlık durumunun, yaşam kalitesi ve yaşam süresinin yükseltilmesidir. Günümüzdeki sağlık sorunlarının çoğu insanların alışkanlıklarından ve yaşam stillerinden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, sağlığın geliştirilmesi hizmetleri kişinin ve toplumun sağlık düzeyini ileri seviyeye yükseltmeye yönelik tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010:39). Bireyler, şahsi yaşam standartlarını geliştirerek sağlık hallerini daha üst düzeye çıkarabilmektedirler. Örnek olarak, bireyin sigara ve alkol kullanmaması, spor yapması ve kişisel

sağlığa uygun ortam oluşturması sağlık seviyesinin artmasına katkı sağlayacaktır (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2009:48).

### **3.1.5. Sağlık Hizmetlerinin Görevleri ve İşlevleri**

Sağlık hizmetlerinin amaç ve görevi; bireylerin ve toplumun sağlığını korumak ve geliştirmek, insanların sağlığına zararlı olacak etmenleri yok etmek ve bu etmenlerden korumak, sağlık hizmetlerine başvuran hastaların tedavi ve rehabilitasyonu için gerekli tıbbi faaliyetleri gerçekleştirmektir (Demirbilek ve Çolak, 2008:93).

Hastanelerin işlevleri ise dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar; (Ak, 1990:74-76'dan Aktaran Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2012:181):

- i. Tedavi hizmetleri: Bu tür hizmetler, hastanelerin en eski ve en temel işlevi olmaktadır. Hasta ve yaralıların ayakta veya yatakta tedavi edildiği sağlık kuruluşlarıdır.
- ii. Koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri: Hastanelerin hasta ve yaralıları dışında da sağlık hizmetleri sunmasıdır. Hastanelerin diğer işlevi alkol, sigara, uyuşturucu gibi sağlığa zararlı alışkanlıklara karşı mücadele etmeleridir. Anne-çocuk sağlığı hizmetlerinde aşılama vb. hizmetlerde toplum sağlığının geliştirilmesinde büyük ölçüde katkı sağlamaktadırlar.
- iii. Eğitim: Hastaneler aynı zamanda birer eğitim kurumudurlar. Hastanelerde gösterilen eğitim ya da hastanelerden karşılanması istenilen eğitim hizmetleri, hasta ve yaralıların eğitimi, öğrencileri eğitimi, asistan eğitimi, hastane personelinin hizmet içi eğitimi ve sağlık alanında kamuoyunun eğitimi olarak sıralanır.
- iv. Araştırma: Sağlık kuruluşu olan hastanelerin bir diğer işlevi ise araştırmadır. Hastaneler, tıp biliminde, alanında araştırmaların yapıldığı merkezler olarak bilinmektedir. Ayrıca bu tür araştırmalara sponsorluklar da sağlanmaktadır.

### 3.2. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejik yönetim küreselleşen dünyamızda her türlü kurum veya kuruluşların uygulaması gereken son derece önem arz eden bir kavramdır. Stratejik yönetim, günümüz rekabet koşullarında, örgütlerin mücadele edebilmesi kurum ve kuruluşların sürdürülebilirliği açısından üzerinde durulması gereken bir kavramdır (Şeremet, 2013:8).

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve çıktılarını değerlendirilerek kontrol etmeye ve bu sonuçlara yönelik kararlar almayı ve faaliyetleri kapsar. Stratejik yönetim, strateji oluşturmak için gerekli araştırmalar, incelemeler ve değerlendirmelerle seçim gayretlerini, planlanan bu stratejilerin uygulamaya koyulabilmesi için, örgüt içi her çeşit önlemin alınarak uygulamaya koyulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların tekrar incelenmesiyle alakalı faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler aşağıdaki gibidir (Dinçer, 2007:35):

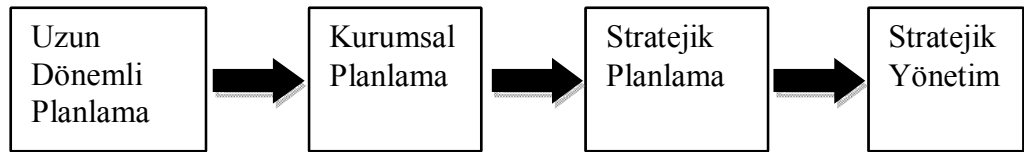
- i. İşletmeyi ilişkilendirdiği ölçüde, örgütün dış çevresini ve rekabet durumunu çok iyi bilmesi ve dış çevrenin dinamiğinin arkasında yatan gücün araştırılması,
- ii. Çeşitli mamul/pazar bileşimleri için detaylı stratejilerin hazırlanması, stratejik analizleri kritik durumların üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve bulunan kaynakların dökümünün yapılması,
- iii. Belirlenmiş stratejilerin politikalara ve proje yönetimi ile işlevsel bölümlerdeki faaliyet programlara dönüştürülmesi,
- iv. İşletmenin stratejiye uygun olarak düzenlenmesi örgüt faaliyetlerinin stratejik iş birimlerini görevlendirmesi ve belli başlı gayelere erişimde bunların uyumlu hale getirilmeli ve
- v. Stratejilerin etkili ve uyum içerisinde yürütülmesi için uygun planlama teşvik ve kontrol sistemlerinin oluşturulmasıdır.

Yukarıda sıralandığı gibi örgüt yönetiminin başlıca fonksiyonları (planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme, kontrol) ve yaklaşımı stratejik yönetimde de değişmemekte ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar daha çok dış çevreye odaklanmaktadır.

Stratejik yönetimin amacı, organizasyonun ilerideki performansının, karlılığın ve verimliliğin artırılmasıdır. Stratejik yönetim, yarıya yönelik vizyon belirtilmesini amaçlar. Organizasyonda vizyonun oluşturulmasından sonra bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenmesi gerekir. Organizasyonda vizyon ve misyon tüm çalışan bireyler için benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem arz etmektedir. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli olmamakta amaca ulaşmak için stratejiler ve bu belirlenen stratejiler için izlenecek yolların planları da oluşturulmalıdır (Aktan, 2008:7). Bir diğer ifadeyle, stratejik yönetimin amacının en genel anlamdaki ifadesi; kamu kurumlarının veya özel sektörlerin yürüttüğü hizmetlerde çağdaş yönetim anlayışının temelleri olan şeffaflık, etkinlik ve hesap verme gibi değerleri hayata geçirerek planlamadan öteye net sonuçlar alabilmektir (Kırılmaz, 2013:113).

### 3.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Her ne kadar stratejik sözcüğünün “Strategos” kelimesinden türediğini ifade ediliyorsa da stratejik yönetim konularının işletmelerde kullanılması çok eski zamanlara dayanmadığı bilinmektedir. Örgütlerde yönetim işlevleri olan planlamanın, son yarım asırda sırası ile uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim evreleri olarak karşımıza çıkmıştır (Ülgen ve Mirze, 2010:38).



**Kaynak:** ÜLGEN, H. ve Mirze, K. , (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* İstanbul: beta yayınları s.38

#### Şekil 3.4: Stratejik Yönetim Evreleri

Stratejik yönetim, zaman içerisinde sosyal, ekonomik ve siyasi şartlara bağlı olarak değişim ve dönüşüm göstermiştir. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi ayrıntılı olarak incelenirken, stratejik düşüncenin de geçirdiği evreleri ve bu

evrelerde stratejik yönetim düşüncesinin dönemleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması, stratejik yönetimin tarihi gelişimini anlamaya yardımcı olacaktır. Buna göre stratejik yönetim düşüncesinin geçirdiği bilimsel evreler, Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Stratejik yönetim düşüncesinin geçirdiği bilimsel evreler

	Bilimsel olmayan Yönetim olgusu
1880	Bilimsel Yönetim - Döneminin Başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Dönemli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Düşünce

**Kaynak:** Pamuk vd., 1997:15-16’den aktaran Güçlü,N., (2003), ‘Stratejik Yönetim’, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:2 s.72.

Bilindiği üzere örgüt yönetimi, sanayi devriminin ardından işletmelerin oluşmasıyla beraber önem kazanmaya başlamıştır. Sanayi reformundan önce insanlar sadece yaşamlarını devam ettireceği kadar, ihtiyacına göre üretime katılırdı. Sanayi devriminden sonra bu düşüncenin yerine, kâr amacı sağlamak ve hayat tarzlarını bu düşünceye göre düzenlemeye başlamışlardır. Stratejik yönetim daha dinamik açıdan ele alınmaya başlanmıştır. Firmaların yeniden tasarım için yapılan çalışmaları daha radikal bir nitelik elde etmiştir. Kaynakların tahlilleri yanı sıra örgütsel yeterlilik ve çevreye cevap verebilme çözümleri uygulanmıştır (Dinçer, 2007:62). 1950’li yıllar, geleceğin tahmin edilebilmesi için, önceden düşünme sürecinin belirlendiği yıllardır. Bu girişimler, planlama olarak adlandırılır. Bu planlar iş planları niteliğindedir. 1960’lı yıllar, daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme gibi ihtiyaçlar doğmuştur. Bu sebeple uzun vadeli planlama teknikleri gelişmiştir. 1965’li yıllar,

sadece örgütün birimlerine yönelik değil, örgütü bir bütün olarak planlanmasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan toplu planlamaya geçilmiştir. Böylece planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır (Güçlü, 2003:72).

1970’li yıllar, stratejik planlamanın en belirgin özelliği ve katkısı, örgütlerin strateji geliştirmeye “Planlı” bir şekilde yaklaşılması gerektiğini ileri sürmesi ve bu planların nasıl geliştirilmesi gerektiği yönünde önemli açılımlar sunmasıdır (Barca, 2009:36).

1980’li yıllardan sonra yaşanan ekonomik gelişmeler, bundan önceki yıllarda egemen olan talep fazlası dönemin sona ermesine neden olmuştur. Diğer bir ifadeyle 1980’li yıllarda arz talebi geçmiş ve arz fazlası ortaya çıkmıştır. Ayrıca devlet yönetimlerinde yer alan insanların özelleştirme taraftarı olmaları ve etkin bir piyasa aktörü olan devletin piyasadan çekilmesi sonucunda rekabet alanı genişlemiş ve değişmiştir. Bu değişkenler ve faktörler karşısında örgütler artık, stratejik planlama anlayışının rekabet yoğun ortamda varlığını sürdürebilmek için tek başına yeterli olmadığını fark etmişlerdir. Bu sebeplerden dolayı 1980-1990 arasındaki dönemde, stratejik yönetimin temellerini mevcut gelişmeler ışığında rekabet kavramına dayandırılmış ve stratejik yönetim süreci temelini rekabet stratejileri belirlemiştir (Şeremet, 2013:14).

Stratejik yönetim sürecinin son dönemi ve günümüze kadar gelen dönemi ise temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemidir. 1990 yılından günümüze kadar süregelen bu anlayışa dayalı stratejik anlayışı strateji geliştirmede hareket noktasının, rekabet stratejileri anlayışının sunduğu sektörel güçler yerine, örgüte özgü kaynak ve yetenekler olması gerektiğini ileri sürmüştür (Barca, 2009:46-47). Stratejik yönetimin bugüne değin geçirmiş olduğu evrim Tablo 3.2’de verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Stratejik yönetimin bugüne kadar geçirmiş olduğu evrim

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana tema	Bütçe, üretim planlama ve kontrol	Şirket planlama	Şirket stratejisi	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasında konumlanma	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve teknikler	Mali bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Portföy planlamasının bir unsuru olarak Stratejik iş birimleri, tecrübe eğrileri, Pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, ve PIMS analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, hız analizleri, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajı
Örgütsel göstergeler	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılmasına engineering stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, İK yönetimi, yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

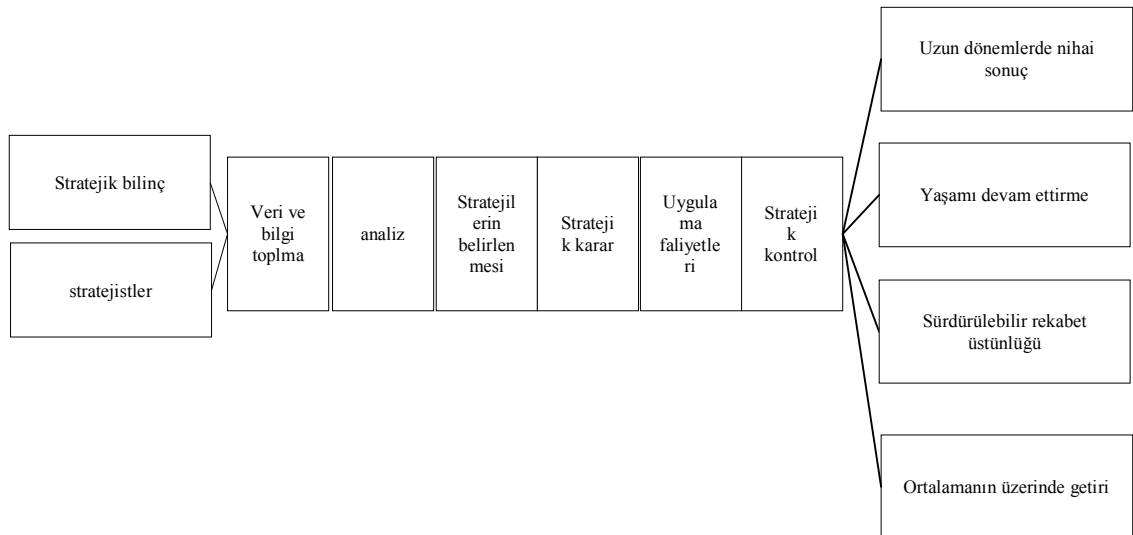
**Kaynak:** Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, alfa yayınevi, 2007, sf.63

### 3.2.2. Stratejik Yönetim Süreci

İşletmeler amaç ve hedeflerine ulaşmak ve başarılı olabilmek adına stratejiler belirler. Ancak bir işletme stratejiyi belirlemekten daha mühim olan nokta, belirlenen stratejiyi hayata geçirebilmek ve süreci başarıyla uygulayabilmektir. Stratejik yönetim süreci, öncelikle üst yönetimin katkı ve desteğiyle çalışanların tam katılımıyla olmaktadır. Üst yönetim çalışanların performansının, işletmeyi başarıya ulaştırmak adına ne kadar önemli olduğunu idrak edebilmeleri, stratejileri uygulamaya koyabilmek için büyük bir adım olduğu bilmelidir. Çünkü anlaşılamayan ve açık olmayan stratejiler başarısızlıkları beraberinde getirebilir. İşletme içinde takım ruhunun oluşabilmesi, çalışanların hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmelerini sağlar (Daşhan, 2012:1).

Stratejik yönetim bir süreç olarak ele alınıp uygulanmaya konmaktadır. Bu anlamda stratejik yönetim süreci işletmelerin uzun dönemde sürdürülebilir rekabet ortamında üstünlüğü sağlayabilmek için bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlanabilir. İşletmelerin arzu ettikleri ve uzun dönemde hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi, yaşamını ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için sürekli çalışması gerekmektedir. Bu stratejik yönetim süreci; ‘ben yaptım...’ ya da ‘şimdi oldu...’ diyebileceğimiz bir çalışma değildir. Çevre faktörleri, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin olağanüstü şekilde geliştiği ve dönüştüğü, ticari kotaların ve sınırlamaların olmadığı, dinamik iş dünyasında, sürekli bir stratejik sürecin olmaması düşünülemez (Ülgen ve Mirze, 2010:33).

Stratejik yönetim süreci; Uygulama, planlama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Stratejik yönetim süreci, stratejilerin planlanması, uygulanması, uygulanan stratejilerin izlenip denetlenmesi olarak üç evreden oluşmaktadır (Ertaş, 2014:45). Stratejik yönetim süreci stratejik bilinçle sahip olabilmekle başlamaktadır. Stratejik bilinç, işletmelerde bulunan yöneticilerin; Kurumların ve rakiplerin devamlı olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uygulamaya koyduğu, bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceği ve yenilik için çevre faktörlerinin fırsat veya tehditlerini nasıl yararlanabileceğini kavrayabilme ve bu konularda kafa yormalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2010:33).



**Kaynak:** ÜLGEN, H. ve Mirze, K. , (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* İstanbul: beta yayınları s.34

**Şekil 3.5:** Stratejik Yönetim Süreci

Şekil 3.5'e bakıldığında izleyen süreç, sorumlu yöneticilerin strateji çalışmalarını yapabilecek kişileri, stratejistlerin seçilmesidir. Seçilen stratejistlerin çalışmalara öncelikle bilgi toplamak ve bu bilgileri belirli bir yöntemle değerlendirmekle başlar. Bu bilgiler eşliğinde örgütün içinde bulunduğu çevre analiz edilir. Analiz sürecinden sonra gerekli alternatif stratejiler tanımlanır ve çevre faktörleri ışığı altında stratejik alternatiflerden uygun olanı seçilir. Seçilen stratejiye uygun işletme yapısı, kurum kültürü, lider ve yöneticilerle ilgili çalışmalar yapılır. Bu süreç sırasında sürekli kontroller yapılarak, yapılan faaliyetlerin yararlı ve verimli olup olmadığı incelenir. Bu süreçte çevre değişiklikleri ve işletme içi değişiklikler sürekli olarak izlenir ve gerekli düzenlemeler ve değişiklikler yapılır. Kısacası işletmelerde stratejik yönetim faaliyetleri hiçbir zaman bitmez (Ülgen ve Mirze, 2010:33).

Stratejik yönetim sürecinde alınan yanıtlar, kurumların stratejik yönetim sürecine ne ölçüde hakim olduklarını ve kurumlarında bu sürecin ne derece ve hangi özellikler ağır basarak kullanıldığını, hangilerinin ise kullanılmadığını ortaya çıkartır (Kadioğlu, 2009:142). Stratejik yönetim sürecinin tasarımı yapılırken karşımıza çıkan soru “Gelecekte ne yapılmalı?” değil, belirsizlik ortamında yarına hazır olmak için “Bu günden itibaren ne yapılması gereklidir?” sorusunu sormaktır (Alyakut, 2007:59).

Stratejik yönetim süreci 6 maddede kısaca özetlenecek olursa şöyle sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010:57):

- Stratejistlerin seçilmesi ve göreve tayin edilmesidir.
- Stratejik analiz evresi: Bölgesel olanak ve sınırlamaların belirlenmesi, örgüt dışı çevrenin analizi ve işletme içi çevrenin analizi, durum tespit matrislerin hazır hale getirilmesidir.
- Stratejik yönlendirme evresi: Misyon, vizyon ve gayelerin oluşturulmasıdır.
- Strateji oluşturma evresi: Seçkin stratejiler ve alt stratejilerin, kurumsal, sektörel ve fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bunların uygulanmasında kullanılacak teknik ve yöntemlerin belirlenmesidir.

- Stratejik uygulama evresi: Stratejinin uygulanma anındaki organizasyon yapısı, kullanılacak bilgi ve karar sistemleri, uygun liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzlarıyla alakalı çalışmalardır.
- Stratejik kontrol evresi: Stratejilerin uygulanması sonucu elde edilen performansın kontrolü ile alakalı tekniklerdir.

Sonuç olarak, stratejik yönetim süreci uygulanırken örgütün hedeflerine ulaşılabilir kritik başarı faktörleri belirlenmeli ve bunlara ilişkin bir durum analizi yapılmalıdır (Demir, Yılmaz, 2010:84).

### **3.2.3. Çağımızda Stratejik Yönetimin Önemi**

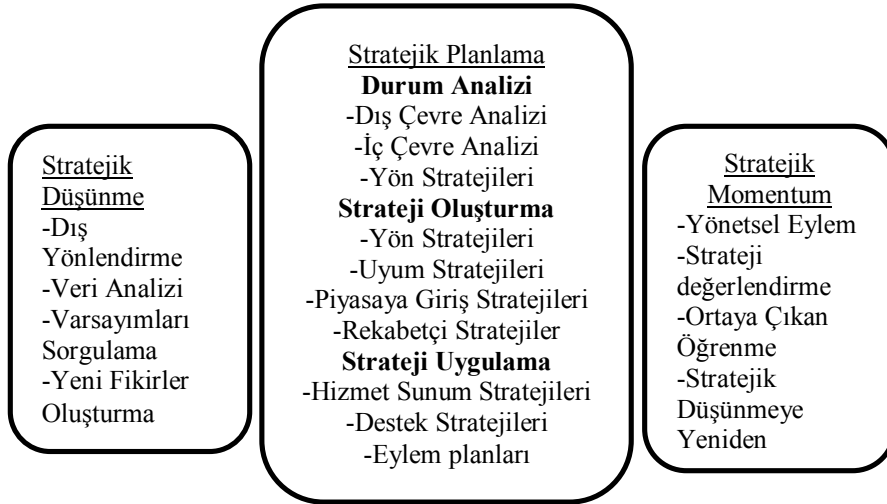
Günümüzde ekonomik rekabet ortamında strateji, organizasyonun sürekli gelişmesini sağlayan yönetsel bir süreç olmaktadır. Bu süreç içerisinde doğru olanın bulunması, organizasyonun yönünü gelecek odaklı olarak belirlemesi gerekir. Yöneticilerin ise bu süreci ve getirdiği gereklilikleri anlamaları diğer bir ifadeyle yönetimin stratejik boyutunu algılamaları, bu amaçla da stratejiyi nasıl formüle edeceklerini bilmeleri gerekmektedir. Stratejilerin uygulanmadığı organizasyonlarda, iktisadi ve beşeri güçleri veya varlıkları ekonomik biçimde kullanabilecek derinlikte bir stratejik analiz yapılmadığından dolayı, varlıklar, etkin ve verimli bir şekilde kullanılamayacaktır. Böyle organizasyonlar, hiçbir şekilde belli bir mal ve pazar alanında rekabet üstünlüğüne sahip olmayacaklardır. Bu sebeple de örgütler, piyasanın en hafif hareketliliğinden veya tuzaklarından çok büyük ölçüde zarar görecektir (Ünal, 2012:19-20).

### **3.2.4. Sağlıkta Stratejik Yönetim ve Modelleri**

Günümüzde ki sağlık kuruluşlarının temel amacı, halka en kaliteli hizmeti ve faydayı en etkin biçimde verebilmesi için strateji ve yöntemler geliştirmelidir. Yöntem ve stratejiler ile hedef ve amaçlarına ulaşabilir. Bu da sadece günümüzdeki çok hızlı değişimlere sağlık kuruluşlarının uyum sağlayabilmesi için uzun süreli vizyona sahip olmaları ve gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Belirli bir stratejiden yoksun olan örgüt, önünü göremeyen ve yönü belirsiz bir örgüt olmaktadır. Sağlık kurumlarında stratejik yönetim ise, sağlık

konusunda bilinmeyenlerin ve maliyetlerin fazla olması, direkt insan yaşamını ilgilendirmesi gibi sebeplerle güçlükler bulunmakta ve oldukça kritik bir önem taşımaktadır. Maliyetleri çok yüksek olan sağlık kurumları stratejik planlamalarını ilmi metotlarla oluşturmalıdır. Özellikle ne tür teknolojilere ne zaman yatırım yapması gerektiği, gelecekte sağlık ve sosyal güvenlik politikalarına göre hasta potansiyelindeki değişimi, yetişmiş ve deneyimli insan kaynakları ihtiyacının ne derece olacağı, otelcilik ve teknik altyapı faaliyetlerinin gelecekte olması gereken halini, detaylı planlamasını stratejik yönetim çerçevesinde dikkatli yapmalıdır. Sağlık kurumları, stratejik yönetimi uygulamaya koyarken kalite araç gereçlerini kullanmalı, sağlık alanında dünyada kabul görmüş standartların aşağısına inmemeye özen göstermeli ve dikkat etmelidir (Soylu, İleri, 2010:80).

Sağlık kurumları için üretilen ve geliştirilen yönetim modellerinden bir tanesi, büyük veya küçük şekilde ölçek ayırım yapmaksızın tüm sağlık kurumlarında uygulanabilir bir modeldir. Bu modelin temel amacı, stratejik düşünce mantığını kurumun tüm düzeylerine yaymak ve stratejilerin kavramsallaştırılması ve geliştirilmesi için uygun bir çerçeve göstermesidir. Sağlık kurumları için geliştirilen stratejik yönetim modeline ilişkin şekil aşağıda verilmiştir (Şeremet, 2013:54).



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

**Şekil 3.6:** Sağlık Kurumları İçin Stratejik Yönetim Modeli

Sağlık kurumları için geliştirilen yukarıdaki modele bakıldığında; modelin üç bölümden oluştuğu görülmektedir. Bu bölümler, stratejik düşünme bileşeni, stratejik planlama bileşeni ve stratejik momentum bileşeni olarak ayrılmıştır. Bu bileşenleri oluşturan tüm faaliyetler birbirleri ile etkileşim halindedir ve her biri etkilendiğinde bir diğer faaliyeti de etkilemektedir (Swayne, Duncan ve Ginter 2006:18).

### **3.3. Sağlık Kurumlarında Liderlik ve Stratejik liderlik**

Sağlık hizmetleri, uluslararası bir çerçevede değerlendirildiğinde, halka sağlık hizmetleri sunumunun gitgide sorunlu bir hal aldığı görülmektedir bunun üzerine (Uğurluoğlu, Çelik, 2009:145); Bütün örgütler, insan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde yönlendirebilmesi için güçlü bir lidere ihtiyaç duyar. Sağlık kurumlarında da keza bu gereksinimden söz etmek mümkündür. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşam beklentisinin artmasıyla sağlık organizasyonları büyük önem kazanmıştır. Bununla birlikte bu tür organizasyonların yüksek profilli liderler aracılığıyla idare edilmesi bu organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir (Keklik, 2012:81).

#### **3.3.1. Sağlık Kurumlarında Strateji ve Stratejik Öncelikler**

Toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerinin değişmesi, hizmet maliyetlerinin büyümesi, sigorta kurumlarının baskılarının artması, sağlık sektöründe yoğunlaşan rekabet, sağlık kurumlarında stratejik yönetime duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Stratejik yönetim, sağlık kuruluşlarının dış çevrede oluşan gelişim ve değişimlere yönelik, bu değişim ve yeniliklere karşı tehditlerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010:253).

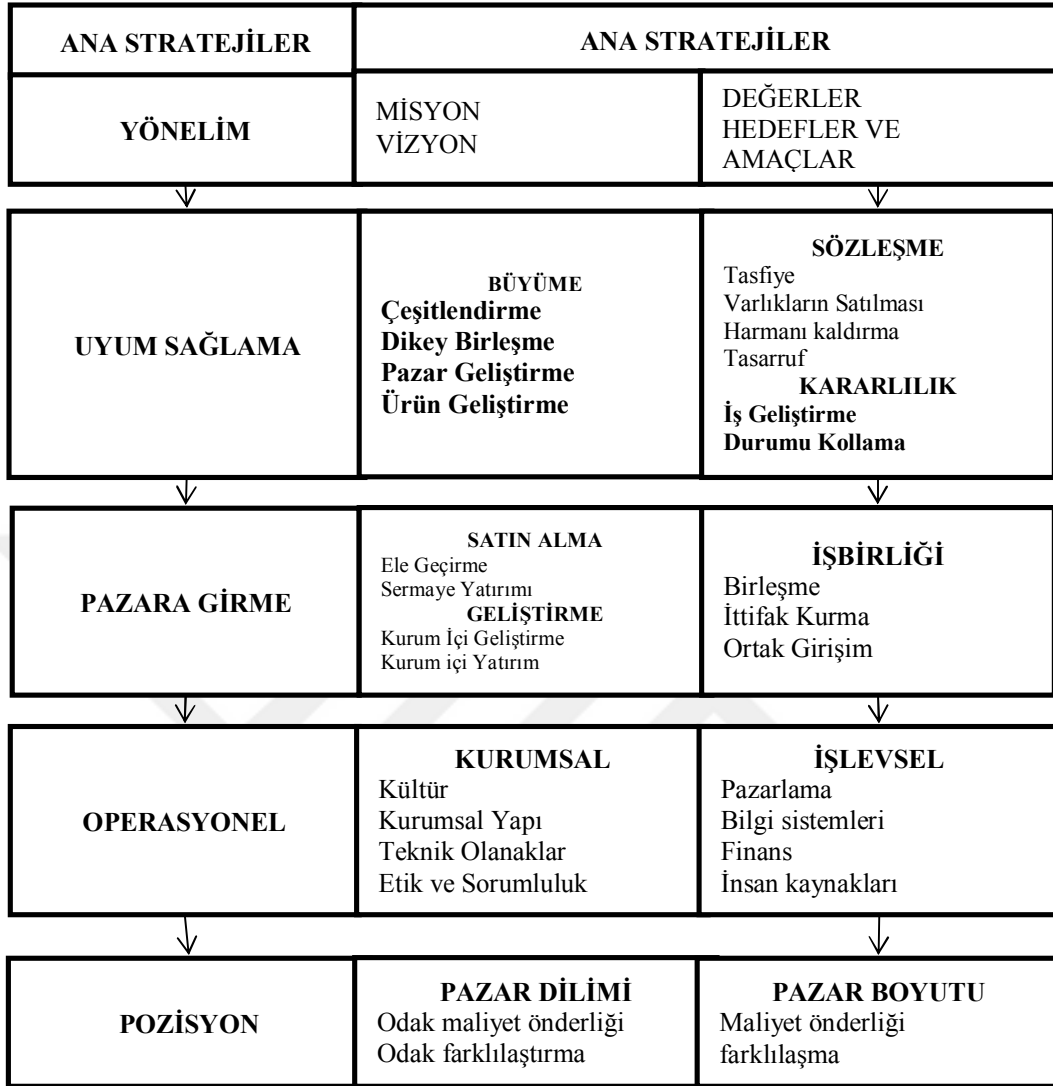
Sağlık kurumlarında uygulanan stratejiler, şekil 3.7’de belirtildiği üzere beş ana grupta toplanmıştır. Bu stratejiler şunlardır (Swayne, Duncan ve Ginter, 2006:229 ’den Aktaran Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat 2012:368):

- i. Yönelim stratejileri,
- ii. Uyum sağlama Stratejileri,
- iii. Pazara girme stratejileri,
- iv. Pozisyon stratejileri,

v. Operasyonel stratejiler (Uygulama planları).

Strateji tipleri ve rolleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Swayne, Duncan ve Ginter, 2006:229 'den Aktaran Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat 2012:368):

- i. Yönelim stratejileri: Organizasyona bir misyon “Biz kimiz” ve gelecek için bir vizyon “Ne olacağız” sorularını cevaplamak için oluşturulmuş, organizasyonun temel yönetim şeklini en geniş biçimde ortaya koyan genel stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca yönelim stratejileri, organizasyonun değerlerini, oluşturmayı arzuladıkları amaçları, genel olarak tanımlar.
- ii. Uyum stratejileri: Uyum stratejileri, yönelim stratejilerinden daha spesifik ve çevreye uyum sağlamak şartıyla organizasyon vizyonunun gerçekleşmesi için temel yöntemleri içermektedir. Uyum stratejileri, organizasyon alanını belirler ve organizasyon faaliyetlerinin nasıl artıracakını, nasıl küçülteceğini veya nasıl yürütüleceğini açık bir şekilde ifade eder.
- iii. Pazara giriş stratejileri: Pazara giriş stratejileri daha çok satın alma, işbirliği ve içe doğru büyüme yolu gibi büyüme faaliyetlerinden oluşmaktadır. Aynı zamanda pazara hangi yöntemlerle girildiğini açıklar. Bu stratejiler, faaliyet alanlarının küçültülmesi için kullanılmamakta tam aksine faaliyet alanını büyötmek için kullanılmaktadır.
- iv. Rekabet stratejisi: İki tip stratejilerden meydana gelir. Bunlardan birincisi, organizasyonun stratejik duruşunu, ikincisi ise, pazardaki diğer organizasyonlara karşı organizasyonun pozisyonunu ortaya koyar. Bu stratejiler pazara uyum sağlamayı ve pazarda rekabet avantajı oluşturmayı sağlar.
- v. Uygulama stratejiler: En spesifik stratejiler olarak bilinmektedir. Örgütün doğrudan hizmet sunumuna, kültürüne, yapısına, stratejik kaynağı ve destek alanına değer katmaktadır. Ayrıca hizmet sunumu ve destek stratejilerine değer katmasıyla örgüt birimlerinin faaliyet planlarının da gelişmesini sağlar.



**Kaynak:** Swayne E.linda, Duncan, W. jack. 1995.'den Aktaran KAVUNCUBAŞI, Şahin ve YILDIRIM, Selami,(2010) *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* 2.baskı, s.255 Ankara: siyasal kitapevi

### Şekil 3.7: Sağlık Kurumlarında Uygulanan Başlıca Stratejiler

#### 3.3.1.1. Sağlık ve Strateji

Bir ülke için sağlık zorunlu bir unsur olmaktadır. Sağlık yalnızca hastalık hali değil, psiko-sosyal bakımdan da tam bir iyilik durumunu kapsamaktadır. Sağlıklı toplumlar, sağlıklı bireylerden oluşur. Gelişmekte olan ülkelerin özellikleri gözlemlendiğinde, en belirgin özelliği; ülke ekonomisinin sanayileşmesi ve sağlık sektöründeki noksanlıkları ayırt etmesi ve bu noksanlıkları tamamlamasıdır. Strateji, işletme içi kaynaklar ve becerilerle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasındaki uyumu

sağlama durumudur. Küreselleşen dünyada her ülke ekonomik kalkınma adına şüphesiz bütün alanlarda strateji belirlemelidir. Bundan dolayı sağlık hizmetlerinin etkin ve verimli sunumun sağlanması için dünyada genel anlamda kabul görülen hizmetin uygun aşamada verilmesidir (Başol, 2015:1).

### **3.3.2. Kamu Hastanelerinde Stratejik Liderlik**

Ülkemizde sağlık hizmetleri, genel olarak bir sosyal devlet anlayışıyla verilmekte ve bu hizmetlerin önemli bir kısmını devlet hastaneleri tarafından verilmektedir. Sosyal devlet anlayışı esas olduğundan söz konusu hastanelerde fiyatlar maliyetlere göre olmamaktadır. Maliye Bakanlığı tarafından yedinci beş yıllık ekonomi planında açık şekilde belirtildiğine göre, bu planda sunulan maliyet bedellerinin dikkate alınmadığı ve sunulan hizmetin sadece bir kısmının hastalardan alındığı belirtilmektedir. Oysaki kamu hastanelerinin amacının kâr olmaması, sunulacak hizmetin maliyetini ve bu hizmetten sağlanacak faydanın bilinmesine engel değildir. Aksine, sosyal devlet ilkesi gereği amaçlarını geliştirmesi ve yaygınlaştırması için maliyet bilgilerini etkin bir şekilde kullanması ve özen göstermesi gerekir. Maliyet verileri olmadan etkili bir planlama, yürütme ve kontrol etütleri oluşturmak çoğunlukla olanaklı olmamaktadır (Özkan, 2003:114).

Kamu hastanelerinde, özellikle sağlık hizmetleri sunulmasıyla birlikte, üniversite hastaneleri, sağlık bakanlığı eğitim ve araştırma hastaneleri, tıp mezunlarına uzmanlık eğitimi ve araştırma faaliyetleri vermektedirler. Ana gayesi kâr olmayan bu hastaneler, sıklıkla nüfusa oranlı olarak kurulan ve yürütülen işletmelerdir. Özel hastaneler nüfusun çok ve gelir düzeyinin yüksek olduğu bölgelerde kurulmaktadır. Oysa kamu hastanelerinin hizmet sunumunda toplum yararına daha fazla ağırlık vermekte, özel hastanelerinde hizmet sunmadığı bölgelerde de hizmet sunmaktadırlar (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2012:212).

#### **3.3.2.1. Sağlık ve Liderlik**

Günümüzde hastaneler, gelişmiş, maddiyatı yüksek araç ve gereçleri kullanmalarına karşın, emek yoğun işletmeler arasında yer aldığı bilinmektedir. Diğer bir deyişle, hastanelerde ki faaliyetler, büyük ölçüde uzmanlaşmış iş gören gruplarının ortak ve koordineli çalışmalarıyla yapılmaktadır. Bir sağlık kuruluşunun

başarılı olabilmesi, var olan insan kaynaklarını belirlenen amaçlar yönünde, istekli biçimde harekete geçirmesiyle mümkün olabilmektedir. Zira amaç, yapı, üretim şekli ve mülkiyeti ne olursa olsun; bütün işletmeler, ne kadar ileri teknolojiye sahip olursa olsunlar, bu teknolojiyi kullanan insan kaynaklarını etkileyerek istekli biçimde harekete geçirmedikçe amaçlarına ulaşamazlar. İnsan kaynakları, bütün işletmelerin temel ve belirleyici girdileridir. Bu sebeple sağlık kurumlarında çalışanların işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu etkileyen unsurun yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları olduğu bilinmektedir (Karahana, 2008:146).





## 4. SAĞLIK KURULUŞLARDAKİ YÖNETİCİLERE UYGULANAN LİDERLİK KONUSUNDAKİ ÇALIŞMALAR

Çalışmamızla alakalı literatür taramasında sağlık kuruluşlarında yapılan çalışmalar iki kısımda incelenmiştir. Çalışmanın birinci kısmında sağlıkta liderlik davranışları, ikinci kısmında ise sağlıkta stratejik liderlik çalışmaları anlatılmıştır.

### 4.1. Sağlıkta Liderlik çalışmaları

Arzu Yiğit (2004) tarafından yapılan araştırma, hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini ve yöneticilerin liderlik davranışlarının personelin iş doyumunu düzeyini ne kadar etkilediğini belirlemek amacıyla yazılmıştır. Araştırma Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesinde çalışmakta olan 355 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda ise;

“Yöneticilerin liderlik tarzları; destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzları olarak bulunmuştur. Liderlik tarzlarının personelin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür” (Yiğit, 2004:208).

Yunus Emre Erdoğan (2010), hizmet işletmelerinde ki yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanlarda nasıl bir etki bıraktığını görmeyi amaçlayan Kütahya ilini kapsayan araştırma, 20 hizmet işletmesinde çalışmakta olan 220 kişiye anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda ise;

“20 hizmet işletmesinde çalışanların, demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalışmaktan hoşnut oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalışmaktan pek fazla hoşlanmadıkları görülmüştür” (Erdoğan, 2010:1).

Aylin Karakaş (2010), sağlık sektöründe kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları incelemek üzere İstanbul İli Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan personele, liderlik davranışını tanımlayan anket uygulamıştır. Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin, olumlu düzeyde liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca sağlık çalışanlarının, cinsiyet ve eğitim dışında kalan, yaşları ve halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresi

arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, sağlık çalışanlarının ve yöneticilerin liderlik davranışlarının değerlendirmelerinde ulaşılan sonuç;

“Yöneticilerin eğitim düzeyi dışında, cinsiyet, yaş, medeni durum ve kendilerine bağlı ast sayısı arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarının farklılık gösterdiği, erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarından daha olumlu olduğu saptanmıştır” (Karakaş, 2010:3-4).

Fatma Yeşilkayalı (2012), yaptığı çalışmada İzmir ilindeki kamu sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarını tanımlamak ve yönetici modellerini ölçmek amacıyla yaptığı çalışmada;

“Liderlerin %63’ü erkek, %37’si kadın, %64’ü doktor, %36’sı tıp dışı meslektedirler. Ohio State Liderlik Davranış Ölçeğine göre İzmir ilindeki kamu sağlık yöneticilerinin %64’ü zayıf yönetici, %15’i güçlü yönetici, %12’si demokrat yönetici ve %8’i otokrat yönetici olarak bulunmuştur. Yönetici modelleri erkek ve kadınlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir. Kadın yöneticilerin %23’ü, erkek yöneticilerin %11’i güçlü yönetici iken (iş ve çalışan yönelimi yüksek); erkeklerin %71’i, kadınların %51’i zayıf yöneticidir (iş ve çalışan yönelimi düşük) (p=0.005). Sağlık yöneticilerinde doktor olanların %14’ü, tıp dışı mesleklerin ise %17’si güçlü yönetici olarak bulunmuştur. Bu araştırmanın sonucu olarak, yöneticilerin büyük çoğunluğunun zayıf yönetici olduğundan dolayı etkinlik ve yetkinlik açısından yetersiz oldukları saptanmıştır. Kamu sağlık yöneticilerinin %15’i özellikleri yeterli olan güçlü yöneticilerdir” (Yeşilkayalı, 2012:1).

#### **4.2. Sağlıkta Stratejik Liderlik Çalışmaları**

Tevfik ergen (2011) çalışmasında, sağlık kuruluşlarında stratejik liderlikle alakalı yapılan bir çalışma Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde takım çalışmasının ve stratejik liderlik kavramının araştırılmasıyla ilgilidir. Yapılan çalışmada 112 Acil Servis çalışanlarının stratejik liderlik ve takım çalışması kavramlarına olan bakış açıları değerlendirilmeye çalışmıştır. Sonuç olarak;

Tevfik ergen, kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına 112 çalışanlarının bakış açılarının yaşlarına göre farklılığı baz alındığında, bakış açılarının yaşlarına göre farklılaşmadığı, tüm yaş gruplarındakilerin benzer görüşlerde oldukları ortaya çıkmıştır. Erzurum ili ve ilçelerinde 112 ASH’ de çalışan

107 kişinin 76'sı, bu rakamda çalışanların %71.02' sine tekabül etmekte, 18–29 yaş aralığında yer almaktadır. Çalışanların çok büyük bir bölümünü genç yaştaki kişiler oluşturmaktadır. Böyle olunca da benzer görüşlerin olması normal kabul edilmektedir. Bu araştırmada sonuç olarak, stratejik liderlik ile takım çalışması arasında doğru yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca stratejik liderlik olgusunun algılanmasında cinsiyet ve eğitim durumunun anlamlı bir fark oluşturmadığını tespit etmiştir (Ergen,102-103).

Meryem Şeremet (2013), sağlık kurumları yöneticilerinin Stratejik liderlik özelliklerinin incelenmesi Balıkesir ili kamu hastanelerine yönelik bir uygulama, çalışmasına ilişkin bulgular ve sonuçlar şu şekildedir;

“Uygulama kapsamında analiz edilen yöneticilerin %17'si başhekim, %26'sı başhekim yardımcısı, %18'i müdür, %13'ü müdür yardımcısı ve %26'sı diğer yönetsel pozisyonlarda yer almaktadır. Çalışmaya katılan yöneticilerin %64'ü lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Çalışmaya katılan yöneticilerden hiçbiri lise ya da önlisans düzeyinde bir eğitime sahip değildir. Diğer bir deyişle, Balıkesir ili kamu hastanelerinde faaliyette bulunan yöneticilerin tamamı yüksek eğitim seviyesine sahiptir” (Şeremet, 2013:82-83).

“Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle stratejik liderlik özelliklerine sahip olmak yaştan bağımsız bir olgudur. Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle stratejik liderlik özelliklerine sahip olmak kadın yönetici ya da erkek yönetici olmak ile ilgili bir olgu değildir. Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik puanları ortalamalarının stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bu durumda stratejik eğitim süreçleri ile stratejik liderlik özelliklerine sahip olmanın bağlantılı olmadığını söylemek mümkün olur. Stratejik eğitim sürecinden geçmeseler dahi yöneticilerin stratejik düşünceye sahip olması durumunda stratejik olarak gerekli yönetsel becerileri gösterebileceği araştırma sonuçları ile kanıtlanmıştır” (Şeremet, 2013:84).

Özgür Uğurluoğlu (2009) tarafından sağlık kurumlarında yapılan bir diğer çalışma, hastane yöneticilerinin, stratejik liderlik özellikleri var olup olmadığı, varsa

stratejik liderlik özelliklerini ne kadar kullandıkları ya da kullanmadıklarını incelemiştir. Yapılan araştırmada araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerine sahip olduğu (yaklaşık %50) ve bu yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini kullandıkları zaman çevre tarafından daha iyi ve etkin bir yönetici olarak algılandıkları sonucunu tespit etmiştir (Uğurluoğlu, 2009:152).



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

### 5.1. Yöntem

Çalışmada sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Sivas Numune Hastanesi'ndeki yönetici pozisyonunda çalışmakta olan kişilerle anket yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir. 10 adet demografik ve 64 adet özelliklere ilişkin sorudan oluşan ankette, liderlik özelliklerinin ölçülebilmesi için 5'li likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Anketin güvenilirliğin kontrol edilmesi amacıyla Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Güvenilirliği azaltan ifadeler ankette çıkarılarak alt ölçeklerin ortalaması alınmış ve bu yeni değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri hesaplanarak genel yöneticilik algısı hakkındaki görüşler incelenmiştir.

**Tablo 5.1:** Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları

Değişkenler	Cronbach's Alpha
Dönüşümcü Liderlik	0,798
Yönetimsel Liderlik	0,79
Etik Liderlik	0,849
Politik Liderlik	0,745

Tablo 5.1'e göre alt ölçeklerin güvenilirliği "güvenilir" olarak hesaplanmıştır. Buna göre bu anket sorularının oluşturduğu anketler ile istatistiksel olarak çalışma yapılabilir.

#### 5.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sivas İli Numune Hastanesi'nde görevli 120 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşılmak istenmiş ancak 100 yöneticiye ulaşılmıştır. Örneklem sayısı evren sayısına çok yakın olduğundan örneklem hesabı yapılmamıştır.

### 5.1.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri elde etme aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerini belirtmeye yönelik 10 soru, ikinci bölümünde ise stratejik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik 64 ifadeden oluşan stratejik liderlik ölçeği bulunmaktadır. Stratejik Liderlik Ölçeği (The Strategic Leadership Questionnaire) araştırma amacına en fazla uyum gösteren anket olarak görülmüştür. Ölçek Florida Atlantic Üniversitesi'nden "Daniel Reyes-Guerra" ve "John Pisapia" tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinali 86 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlanması Uğurluoğlu (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçek dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik gibi alt boyutları içermektedir. Ölçeğin alt boyutlarını gösteren soru numaraları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 5.2:** Ölçeğin Alt Boyutları ve Soru Numaraları

Stratejik Liderlik Özellikleri	Soru Numaraları															
Dönüşümcü Liderlik	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	41	45	49	53	57	61
Yönetsel Liderlik	2	6	10	14	18	22	26	30	34	38	42	46	50	54	58	62
Etik Liderlik	3	7	11	15	19	23	27	31	35	39	43	47	51	55	59	63
Politik Liderlik	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60	64

**Kaynak:** Uğurluoğlu, Özgür. "Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi", Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2009. ss83

### 5.1.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Yöneticilik algısı ortalamaları üzerinden hesap yapmadan önce uygun testin belirlenebilmesi amacıyla, Kolmogorov-Smirnov Z testi ile normallik sınaması Tablo 5.2 de ki gibi yapılmıştır.

**Tablo 5.3:** Alt Ölçeklerin Kolmogorov-Smirnov Z Testi Sonuçları

İstatistikler	Dönüşümcü Liderlik	Yönetsel Liderlik	Etik Liderlik	Politik Liderlik
N	100,000	100,000	100,000	100,000
Ortalama	4,048	4,088	4,167	3,972
Standart Sapma	0,433	0,423	0,461	0,420
Kolmogorov-Smirnov Z	1,130	0,787	0,799	0,933
P	<b>0,156</b>	<b>0,566</b>	<b>0,545</b>	<b>0,348</b>

Alt ölçeklerin dağılımının normalliğini denetlemek amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov Z testine göre alt ölçek ortalamalarının normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Demografik değişkenlere göre alt ölçeklerde fark olup olmadığını incelemek amacıyla; iki kategorili değişkenler için Bağımsız Örneklem t Testi ve ikiden fazla kategorili değişkenlerde F testi uygulanmıştır. Ayrıca Alt ölçekler arasındaki olası ilişkinin incelenmesi amacıyla da Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Sonuçların değerlendirilmesi amacıyla anlamlılık seviyesi 0,05 olarak belirlenmiştir.

### 5.1.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 5.4:** Araştırmaya katılan yöneticilerin tanımlayıcı özellikleri

Değişkenler	Kategoriler	Sıklık	Yüzde	Değişkenler	Kategoriler	Sıklık	Yüzde	
Mezuniyet	Tıp	25	25,0	Çalışma Süresi	0-5 Yıl	7	7,0	
	Hemşirelik	27	27,0		6-10 Yıl	25	25,0	
	İibf	4	4,0		11-15 Yıl	19	19,0	
	Diğer (Sosyoloji, Psikoloji, Eczacı, Anestezi, Çocuk gelişimi vs.)	44	44,0		16-20 Yıl	25	25,0	
Pozisyon	Başhekim	1	1,0		21-25 Yıl	16	16,0	
	Başhekim Yardımcısı	4	4,0	26+ Yıl	8	8,0		
	Müdür	2	2,0	Rekabet	Hiç Rekabet Yoktur	25	25,0	
	Müdür Yardımcısı	8	8,0		Biraz Rekabet Vardır	46	46,0	
	Birim Sorumlusu	85	85,0		Rekabet Vardır	26	26,0	
Yönetim alanında eğitim derecesi	Lisans	63	63,0		Aşırı Rekabet Vardır	3	3,0	
	Yüksek Lisans	30	30,0	Yaş	18-30	12	12,0	
	Doktora	7	7,0		31-40	39	39,0	
Stratejik Yönetim Eğitimi	Hayır	74	74,0		41-50	37	37,0	
	Evet	26	26,0		50+	12	12,0	
Cinsiyet							Kadın	51
				Erkek			49	49,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin; mezuniyet durumlarına göre %25'i tıp %27'si hemşirelik %4'ü iibf %44'ü diğer (sosyoloji, psikoloji vs.) mezunudur. Yönetim pozisyonlarına göre %1'i başhekim %4'ü başhekim yardımcısı %2'si müdür %8'i müdür yardımcısı %85'i birim sorumlusudur. Yönetim alanında alınan eğitim derecesine göre %63'ü lisans %30'u yüksek lisans %7'si doktora mezunudur. Stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre %74'ü hayır %26'si evet cevabını vermiştir. Çalışma sürelerine göre %7'si 0-5 yıl, %25'i 6-10 yıl, %19'u 11-15 yıl, %25'i 16-20 yıl, %16'sı 21-25 yıl, %8'i 26 ve üstü yılları olarak görülmektedir. Rekabet durumuna göre %25'i hiç rekabet yoktur %46'sı biraz rekabet vardır %26'sı rekabet vardır %3'ü aşırı rekabet vardır cevabını vermiştir. Yaş durumuna göre

%12'si 18-30 yaş, %39'u 31-40 yaş, %37'si 41-50 yaş, %12'si 50 yaş ve üstü olarak görülmektedir. Cinsiyet durumuna göre %51'i kadın %49'u erkek olarak dağılmaktadır.

**Tablo 5.5:** Alt Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	100	2,69	5,00	4,05	,43
Yönetsel Liderlik	100	2,62	5,00	4,09	,42
Etik Liderlik	100	2,57	5,00	4,17	,46
Politik Liderlik	100	2,60	4,80	3,97	,42

Katılımcıların alt ölçeklere verdikleri puanlara göre yapılan tanımlayıcı istatistikler tablosunda; dönüşümcü liderlik algısı ortalama puanın 4,05 olduğu, en düşük algının 2,69 ve en yüksek algının 5 olduğu hesaplanmıştır.

Katılımcıların alt ölçeklere verdikleri puanlara göre yapılan tanımlayıcı istatistikler tablosunda; yönetsel liderlik algısı ortalama puanın 4,09 olduğu, en düşük algının 2,62 ve en yüksek algının 5 olduğu hesaplanmıştır.

Katılımcıların alt ölçeklere verdikleri puanlara göre yapılan tanımlayıcı istatistikler tablosunda; etik liderlik algısı ortalama puanın 4,17 olduğu, en düşük algının 2,57 ve en yüksek algının 5 olduğu hesaplanmıştır.

Katılımcıların alt ölçeklere verdikleri puanlara göre yapılan tanımlayıcı istatistikler tablosunda; dönüşümcü liderlik algısı ortalama puanın 3,97 olduğu, en düşük algının 2,60 ve en yüksek algının 4,80 olduğu hesaplanmıştır.

**Tablo 5.6:** Mezuniyete Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum	P
Dönüşümcü liderlik	Tıp	25	4,12	,47	2,92	5,00	0,588
	Hemşirelik	27	4,00	,49	2,69	4,85	
	İibf	4	3,85	,38	3,38	4,31	
	Diğer	44	4,05	,39	3,08	5,00	
	Total	100	4,05	,43	2,69	5,00	
Yönetmel liderlik	Tıp	25	4,17	,51	2,62	5,00	0,602
	Hemşirelik	27	4,07	,47	3,08	4,85	
	İibf	4	3,88	,15	3,69	4,00	
	Diğer	44	4,07	,36	3,46	5,00	
	Total	100	4,09	,42	2,62	5,00	
Etik liderlik	Tıp	25	4,26	,49	2,79	5,00	0,401
	Hemşirelik	27	4,07	,54	2,57	4,93	
	İibf	4	3,98	,44	3,50	4,57	
	Diğer	44	4,19	,39	3,43	5,00	
	Total	100	4,17	,46	2,57	5,00	
Politik liderlik	Tıp	25	3,97	,56	2,60	4,80	0,903
	Hemşirelik	27	3,93	,37	3,27	4,47	
	İibf	4	4,07	,20	3,80	4,27	
	Diğer	44	3,99	,38	2,93	4,73	
	Total	100	3,97	,42	2,60	4,80	

Katılımcıların mezuniyet durumuna göre verdikleri cevaplarda farklılık olup olmadığını anlamak üzere alt ölçeklere F testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre dönüşümcü liderlik, yönetmel liderlik, etik liderlik ve politik Liderlik alt ölçeğine verilen cevaplar mezuniyete göre değişmemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5.7:** Yönetim Pozisyonuna Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum	P
Dönüşümcü liderlik	Başhekim Yardımcısı	4	4,23	,69	3,54	5,00	<b>0,004</b>
	Müdür	2	4,92	,11	4,85	5,00	
	Müdür Yardımcısı	8	4,30	,33	3,77	4,69	
	Birim Sorumlusu	85	4,00	,41	2,69	4,85	
	Total	99	4,05	,44	2,69	5,00	
Yönetmel liderlik	Başhekim Yardımcısı	4	4,48	,47	3,92	5,00	<b>0,005</b>
	Müdür	2	4,92	,11	4,85	5,00	
	Müdür Yardımcısı	8	4,15	,27	3,85	4,54	
	Birim Sorumlusu	85	4,05	,41	2,62	4,77	
	Total	99	4,09	,42	2,62	5,00	
Etik liderlik	Başhekim Yardımcısı	4	4,46	,48	3,86	5,00	<b>0,003</b>
	Müdür	2	4,96	,05	4,93	5,00	
	Müdür Yardımcısı	8	4,50	,33	3,93	4,79	
	Birim Sorumlusu	85	4,10	,45	2,57	4,93	
	Total	99	4,17	,46	2,57	5,00	
Politik liderlik	Başhekim Yardımcısı	4	4,28	,53	3,73	4,80	0,234
	Müdür	2	4,20	,38	3,93	4,47	
	Müdür Yardımcısı	8	4,13	,33	3,60	4,73	
	Birim Sorumlusu	85	3,94	,42	2,60	4,67	
	Total	99	3,98	,42	2,60	4,80	

Katılımcıların yönetim pozisyonuna göre verdikleri cevaplarda farklılık olup olmadığını anlamak üzere alt ölçeklere F testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre dönüşümcü liderlik, yönetmel liderlik ve etik liderlik alt ölçeklerine verilen cevapların pozisyona göre istatistiksel olarak farklı olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Ancak politik liderlik alt ölçeğine verilen cevaplar pozisyona göre değişmemektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 5.8: Yönetim Pozisyonuna Göre Alt Ölçeklerin LSD Testi Sonuçları**

Değişkenler	(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık (p)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Dönüşümcü liderlik	Müdür	Birim Sorumlusu	,926	,295	,002	,339	1,512
	Birim Sorumlusu	Müdür	-,926	,295	,002	-1,512	-,339
Yönetsel liderlik	Başhekim Yardımcısı	Birim Sorumlusu	,436	,206	,037	,026	,845
	Müdür	Birim Sorumlusu	,878	,289	,003	,305	1,451
	Müdür Yardımcısı	Müdür	-,769	,319	,018	-1,402	-,136
	Birim Sorumlusu	Başhekim Yardımcısı	-,436	,206	,037	-,845	-,026
		Müdür	-,878	,289	,003	-1,451	-,305
Etik liderlik	Müdür	Birim Sorumlusu	,863	,313	,007	,242	1,483
	Müdür Yardımcısı	Birim Sorumlusu	,398	,162	,015	,078	,719
	Birim Sorumlusu	Müdür	-,863	,313	,007	-1,483	-,242
		Müdür Yardımcısı	-,398	,162	,015	-,719	-,078

Yönetim pozisyonuna göre F testi ile alt ölçekler arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur. Ancak farklılığa sebep olan ikililer bilinemediğinden, farkın hangi iki değişkenden kaynaklandığını belirlemek amacıyla LSD (Least Square Differencies) testi uygulanmıştır. Buna göre, Dönüşümcü Liderlik alt ölçeğinde pozisyon değişkenine göre farklılığın ispat edilmesinin sebebi, Müdür ve Birim Sorumlusu gruplarının bu ölçekteki sorulara farklı cevap vermesinden kaynaklanmaktadır ( $p=0,002$ ). Yönetsel liderlik alt ölçeğinde pozisyon değişkenine göre farklılığın ispat edilmesinin sebebi, Başhekim Yardımcısı ve Birim Sorumlusu, Müdür Yardımcısı ve Müdür gruplarının bu ölçekteki sorulara farklı cevap vermesinden kaynaklanmaktadır ( $p=0,003$ ). Etik liderlik alt ölçeğinde pozisyon değişkenine göre farklılığın ispat edilmesinin sebebi, Müdür Yardımcısı ve Birim Sorumlusu gruplarının bu ölçekteki sorulara farklı cevaplar vermesinden kaynaklanmaktadır ( $p=0,007$ ).

**Tablo 5.9:** Yönetim Alanındaki Eğitim Derecesine Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum	P
Dönüşümcü liderlik	Lisans	63	4,07	,44	2,69	5,00	0,238
	Yüksek Lisans	30	4,07	,44	2,92	4,85	
	Doktora	7	3,78	,32	3,31	4,31	
	Total	100	4,05	,43	2,69	5,00	
Yönetmel liderlik	Lisans	63	4,09	,41	3,08	5,00	0,85
	Yüksek Lisans	30	4,10	,45	2,62	4,85	
	Doktora	7	4,00	,46	3,23	4,69	
	Total	100	4,09	,42	2,62	5,00	
Etik liderlik	Lisans	63	4,17	,45	2,57	5,00	0,917
	Yüksek Lisans	30	4,18	,50	2,79	4,93	
	Doktora	7	4,10	,49	3,21	4,86	
	Total	100	4,17	,46	2,57	5,00	
Politik liderlik	Lisans	63	4,01	,40	2,93	4,80	<b>0,021</b>
	Yüksek Lisans	30	3,99	,44	2,60	4,67	
	Doktora	7	3,55	,34	2,93	4,00	
	Total	100	3,97	,42	2,60	4,80	

Katılımcıların yönetim alanındaki eğitim derecesine göre verdikleri cevaplarda farklılık olup olmadığını anlamak üzere alt ölçeklere F testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre dönüşümcü liderlik, yönetmel liderlik ve etik liderlik alt ölçeğine verilen cevaplar yönetim eğitimi durumuna göre değişmemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5.10:** Yönetim Alanındaki Eğitim Derecesine Göre Alt Ölçeklerin LSD Testi Sonuçları

Değişkenler	(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık (p)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Politik liderlik	Lisans	Doktora	,456	,163	,006	,133	,779
	Yüksek Lisans	Doktora	,452	,172	,010	,111	,794
	Doktora	Lisans	-,456	,163	,006	-,779	-,133
		Yüksek Lisans	-,452	,172	,010	-,794	-,111

Yönetim eğitimi derecesine göre katılımcıların liderlik algılarındaki farklılıkların sebepleri LSD testi ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu demografik değişkene göre sadece Politik Liderlik alt ölçeğinde farklılık tespit edilmiştir. LSD testinin sonucuna göre; doktora eğitimi almış kişilerin Lisans ve Yüksek Lisans derecesi almış kişilerden politik liderlik algılarının istatistiksel olarak farklı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.11:** Stratejik Yönetim Eğitimine Göre Alt Ölçeklerin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Değişkenler	Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalama Eşitliği t Testi						
	F	Anlamlılık	T	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Ortalama Farklılığı	Standart Hata Farklılığı	%95 Güven Aralığı	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Dönüşümcü Liderlik	,008	,930	-1,700	98	,092	-,166	,098	-,361	,028
			-1,656	41,847	,105	-,166	,100	-,369	,036
Yönetmel Liderlik	,050	,824	-1,476	98	,143	-,141	,096	-,331	,049
			-1,359	38,185	,182	-,141	,104	-,352	,069
Etik Liderlik	,099	,754	-1,903	98	,060	-,197	,104	-,403	,008
			-1,795	39,638	,080	-,197	,110	-,420	,025
Politik Liderlik	3,061	,083	-1,230	98	,221	-,118	,096	-,307	,072
			-1,067	35,107	,293	-,118	,110	-,341	,106

Daha önce yönetim eğitimi almış personelin alt ölçeklere verdikleri cevapların farklı olup olmadığı incelenmiştir; buna göre dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik alt ölçeği ortalamasının daha önce yönetim eğitimi alınıp alınmamasına göre istatistiksel olarak farklı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5.12: Çalışma Sürelerine Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları**

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum	P
Dönüşümcü liderlik	0-5 Yıl	7	3,71	,12	3,54	3,92	0,088
	6-10 Yıl	25	3,98	,33	3,38	4,46	
	11-15 Yıl	19	3,96	,44	2,92	4,85	
	16-20 Yıl	25	4,16	,48	2,69	4,69	
	21-25 Yıl	16	4,19	,37	3,69	5,00	
	26+ Yıl	8	4,16	,64	3,08	5,00	
	Total	100	4,05	,43	2,69	5,00	
Yönetsel liderlik	0-5 Yıl	7	3,71	,16	3,54	3,92	0,063
	6-10 Yıl	25	4,05	,29	3,54	4,69	
	11-15 Yıl	19	4,00	,51	2,62	4,85	
	16-20 Yıl	25	4,18	,44	3,08	4,77	
	21-25 Yıl	16	4,19	,44	3,38	5,00	
	26+ Yıl	8	4,28	,47	3,54	5,00	
	Total	100	4,09	,42	2,62	5,00	
Etik liderlik	0-5 Yıl	7	4,00	,33	3,43	4,36	0,134
	6-10 Yıl	25	4,10	,44	3,36	4,93	
	11-15 Yıl	19	4,02	,46	2,79	4,93	
	16-20 Yıl	25	4,22	,54	2,57	4,79	
	21-25 Yıl	16	4,30	,40	3,43	5,00	
	26+ Yıl	8	4,46	,33	3,93	5,00	
	Total	100	4,17	,46	2,57	5,00	
Politik liderlik	0-5 Yıl	7	3,69	,36	2,93	4,00	0,188
	6-10 Yıl	25	3,92	,36	3,27	4,47	
	11-15 Yıl	19	3,89	,44	2,60	4,53	
	16-20 Yıl	25	4,11	,45	2,93	4,73	
	21-25 Yıl	16	4,04	,42	3,33	4,80	
	26+ Yıl	8	4,00	,39	3,27	4,47	
	Total	100	3,97	,42	2,60	4,80	

Çalışma sürelerine göre personelin alt ölçeklere verdikleri cevapların farklı olup olmadığı incelenmiştir; buna göre dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik alt ölçeği ortalamasının çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak farklı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ )

**Tablo 5.13:** Rekabet Durumuna Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum	p
Dönüşümcü liderlik	Hiç Rekabet Yoktur	25	4,04	,53	2,69	5,00	0,924
	Biraz Rekabet Vardır	46	4,08	,36	3,23	5,00	
	Rekabet Vardır	26	4,01	,46	2,92	4,85	
	Aşırı Rekabet Vardır	3	4,00	,55	3,54	4,62	
	Total	100	4,05	,43	2,69	5,00	
Yönetsel liderlik	Hiç Rekabet Yoktur	25	4,10	,46	3,08	5,00	0,502
	Biraz Rekabet Vardır	46	4,13	,36	3,38	5,00	
	Rekabet Vardır	26	3,99	,48	2,62	4,85	
	Aşırı Rekabet Vardır	3	4,23	,61	3,54	4,69	
	Total	100	4,09	,42	2,62	5,00	
Etik liderlik	Hiç Rekabet Yoktur	25	4,13	,57	2,57	5,00	0,925
	Biraz Rekabet Vardır	46	4,16	,38	3,43	5,00	
	Rekabet Vardır	26	4,21	,50	2,79	4,93	
	Aşırı Rekabet Vardır	3	4,14	,43	3,64	4,43	
	Total	100	4,17	,46	2,57	5,00	
Politik liderlik	Hiç Rekabet Yoktur	25	3,92	,43	2,93	4,53	0,397
	Biraz Rekabet Vardır	46	4,04	,41	3,13	4,80	
	Rekabet Vardır	26	3,89	,43	2,60	4,73	
	Aşırı Rekabet Vardır	3	4,09	,47	3,67	4,60	
	Total	100	3,97	,42	2,60	4,80	

Katılımcıların rekabet durumuna göre verdikleri cevaplarda farklılık olup olmadığını anlamak üzere alt ölçeklere F testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik ve politik Liderlik alt ölçeğine verilen cevaplar rekabet durumuna göre değişmemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5.14: Yaş Durumuna Göre Alt Ölçeklerin F Testi Sonuçları**

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum	p
Dönüşümcü liderlik	18-30	12	3,89	,32	3,54	4,38	0,269
	31-40	39	4,03	,48	2,69	4,85	
	41-50	37	4,06	,43	3,08	5,00	
	50+	12	4,24	,34	3,54	4,85	
	Total	100	4,05	,43	2,69	5,00	
Yönetmel liderlik	18-30	12	3,91	,38	3,54	4,54	0,276
	31-40	39	4,09	,46	2,62	4,85	
	41-50	37	4,09	,44	3,23	5,00	
	50+	12	4,25	,22	3,92	4,62	
	Total	100	4,09	,42	2,62	5,00	
Etik liderlik	18-30	12	4,05	,46	3,36	4,93	0,791
	31-40	39	4,17	,53	2,57	4,93	
	41-50	37	4,20	,41	3,21	5,00	
	50+	12	4,15	,39	3,43	4,71	
	Total	100	4,17	,46	2,57	5,00	
Politik liderlik	18-30	12	3,83	,43	2,93	4,47	0,379
	31-40	39	4,00	,40	2,60	4,73	
	41-50	37	3,94	,47	2,93	4,80	
	50+	12	4,11	,26	3,73	4,53	
	Total	100	3,97	,42	2,60	4,80	

Katılımcıların yaş durumuna göre verdikleri cevaplarda farklılık olup olmadığını anlamak üzere alt ölçeklere F testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre dönüşümcü liderlik, yönetmel liderlik, etik liderlik ve politik Liderlik alt ölçeğine verilen cevaplar yaş durumuna göre değişmemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5.15:** Cinsiyete Göre Alt Ölçeklerin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Değişkenler	Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalama Eşitliği t Testi						
	F	Anlamlılık	T	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Ortalama Farklılığı	Standart Hata Farklılığı	%95 Güven Aralığı	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Dönüşümcü liderlik	,902	,345	-1,837	98	,069	-,157	,086	-,327	,013
			-1,842	97,183	,069	-,157	,085	-,327	,012
Yönetmel liderlik	1,292	,259	-1,734	98	,086	-,145	,084	-,311	,021
			-1,740	95,771	,085	-,145	,083	-,311	,020
Etik liderlik	,437	,510	-1,701	98	,092	-,155	,091	-,337	,026
			-1,706	96,942	,091	-,155	,091	-,336	,025
Politik liderlik	2,389	,125	-1,817	98	,072	-,151	,083	-,316	,014
			-1,825	94,933	,071	-,151	,083	-,315	,013

Katılımcıların cinsiyete göre personelin alt ölçeklere verdikleri cevapların farklı olup olmadığı incelenmiştir; buna göre dönüşümcü liderlik, yönetmel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik alt ölçeğine verilen cevapların cinsiyete göre istatistiksel olarak farklı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5.16:** Alt Ölçeklerin İlişki Tablosu

Değişkenler	İstatistik	Dönüşümcü Liderlik	Yönetmel Liderlik	Etik Liderlik	Politik Liderlik
Dönüşümcü Liderlik	R	1	,838	,781	,750
	P		,000	,000	,000
Yönetmel Liderlik	R	,838	1	,787	,688
	P	,000		,000	,000
Etik Liderlik	R	,781	,787	1	,636
	P	,000	,000		,000
Politik Liderlik	R	,750	,688	,636	1
	P	,000	,000	,000	

Alt ölçekler için yapılan ilişki analizinde, dönüşümcü liderlik ile yönetmel liderlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) ve kuvvetli olduğu ( $r=0,838$ ) hesaplanmıştır.

Alt ölçekler için yapılan ilişki analizinde, dönüşümcü liderlik ile etik liderlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) ve kuvvetli olduğu ( $r=0,781$ ) hesaplanmıştır.

Alt ölçekler için yapılan ilişki analizinde, yönetmel liderlik ile etik liderlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) ve kuvvetli olduğu ( $r=0,787$ ) hesaplanmıştır.

Alt ölçekler için yapılan ilişki analizinde, yönetmel liderlik ile politik liderlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) ve kuvvetli olduğu ( $r=0,688$ ) hesaplanmıştır.

Alt ölçekler için yapılan ilişki analizinde, etik liderlik ile politik liderlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) ve kuvvetli olduğu ( $r=0,636$ ) hesaplanmıştır.

Alt ölçekler için yapılan ilişki analizinde, dönüşümcü liderlik ile politik liderlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) ve kuvvetli olduğu ( $r=0,750$ ) hesaplanmıştır.



## SONUÇ

Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi Sivas ili numune hastanesi adlı çalışmada, ülkenin ana damarlarını oluşturan sağlık sektöründe ki yöneticiler, faydalı ve uyumlu olması, yeniliklere açık olması ve karşılaşılan problemleri en aza indirgeyecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte stratejik liderlere de ihtiyaç doğmaktadır. Çok eski tarihlere kadar uzanan strateji ve liderlik kavramı her zaman işletmeler için önemli olmuştur. Günümüze kadar anlamını ve önemini koruyan strateji ve liderlik, her geçen gün gelişerek devam etmektedir.

Stratejik yönetim ise, etkili stratejiler geliştirmeye bu geliştirilen stratejileri uygulamaya koymanın ardından sonuçları değerlendirmek ve kontrol aşamasından sonra sonuçları incelemeye ve sonuçlara da uygun kararlar ve faaliyetlerin belirlenmesi olayıdır. Stratejik yönetimin amacı, örgütlerin artması, rekabet ortamının kızışması sebebiyle tutunabilmek için kârlılık ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir kavram haline almıştır. Stratejik yönetim kavramının her sektörde gerekli olduğu çok açık ortadadır. Bundan dolayı ülkelerin sosyal devlet ilkesi gereği insan sağlığını etkileyen kurumlarda daha önemli olduğu görülmektedir. Stratejik yönetimi uygulayacak yönetici ve liderlerin, hataları en aza indiren, dikkatli ve etkili liderler, yöneticiler seçilmesi veya atanması gerekmektedir.

Bu çalışmada sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Sivas ilindeki numune hastanesi yöneticilerinin özellikleri ele alınıp incelenmiştir. Sivas İli Numune Hastanesi'nde faaliyet gösteren liderlerin stratejik liderlik özellikleri üzerinde çalışılırken stratejik liderlik özellikleri dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik kapsamında değerlendirilmiştir.

Çalışmada analiz edilen yöneticilerin araştırmaya katılan yöneticilerin; mezuniyet durumlarına göre %25'i tıp %27'si hemşirelik %4'ü iibf %44'ü diğer (sosyoloji, psikoloji vs.) mezunudur. Yönetim pozisyonlarına göre %1'i başhekim %4'ü başhekim yardımcısı %2'si müdür %8'i müdür yardımcısı %85'i birim sorumlusudur. Yönetim alanında alınan eğitim derecesine göre %63'ü lisans %30'u yüksek lisans %7'si doktora mezunudur. Stratejik yönetim eğitimi alma durumuna

göre %74'ü hayır %26'si evet cevabını vermiştir. Çalışma sürelerine göre %7'si 0-5 yıl, %25'i 6-10 yıl, %19'u 11-15 yıl, %25'i 16-20 yıl, %16'sı 21-25 yıl, %8'i 26 ve üstü yılları olarak görülmektedir. Rekabet durumuna göre %25'i hiç rekabet yoktur %46'sı biraz rekabet vardır %26'sı rekabet vardır %3'ü aşırı rekabet vardır cevabını vermiştir. Yaş durumuna göre %12'si 18-30 yaş, %39'u 31-40 yaş, %37'si 41-50 yaş, %12'si 50 yaş ve üstü olarak görülmektedir. Cinsiyet durumuna göre %51'i kadın %49'u erkek olarak dağılmaktadır.

Alt ölçekler için yapılan ilişki analizinde, dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik türlerinden herhangi birinin arttığında diğer liderlik özelliklerini de artırmaktadır.

Katılımcıların algılanan stratejik liderlik özelliklerinin; mezuniyet durumu, stratejik yönetim eğitimi alınıp alınmaması, çalışma süresi, rekabet durumu, yaş durumu ve cinsiyet durumuna göre verdikleri cevaplarda farklılık olup olmadığını anlamak üzere alt ölçeklerde F ve T testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre; algılanan stratejik liderlik özelliklerinin, mezuniyet durumuna, stratejik yönetim eğitimi alınıp alınmamasına, çalışma süresine, rekabet durumuna, yaş durumuna ve cinsiyet durumuna göre bağımsız olduğu tespit edilmiştir.

Yönetim pozisyonuna göre dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik ve etik liderlik alt ölçeklerine verilen cevapların istatistiksel olarak farklı olduğu politik liderlik alt ölçeğine verilen cevaplar pozisyona göre değişmemektedir. Dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik ve etik liderlik alt ölçeklerinin yönetim pozisyonuna göre farklılığın ispat edilmesinin sebebi, Müdür ve Birim Sorumlusu gruplarının bu ölçekteki sorulara farklı cevap vermesinden kaynaklanmaktadır. Birim Sorumlu gruplarının Müdürdan farklı olması, Birim Sorumlularının kurum içerisinde sağlık hizmetleri sunumunda yetkilendirildiklerinden dolayı yöneticilik özellikleri Müdüre göre daha azdır. Müdürün ise, sadece kurum yönetimini üstlenmesinden dolayı daha yatkındır. Yönetsel liderlik alt ölçeğinin yönetim pozisyonuna göre farklılığın ispat edilmesinin bir diğer sebebi, Başhekim Yardımcısı ve Birim Sorumlusu gruplarının bu ölçekteki sorulara farklı cevap vermesinden kaynaklanmaktadır. Birim Sorumlusunun Başhekim Yardımcısından farklı olması, Başhekim Yardımcısının hastanenin yönetiminde en etkili konumda bulunması yönetilenden çok yöneten olmasıdır. Etik liderlik alt ölçeğinin yönetim pozisyonuna göre farklılığın ispat edilmesinin sebebi,

Müdür Yardımcısı ve Birim Sorumlusunun farklı olması, Müdür Yardımcısının yönetim ve yöneticilik alanına daha yakın olmasıdır.

Katılımcıların yönetim alanındaki eğitim derecesine göre verdikleri cevaplarda farklılık olup olmadığını anlamak üzere alt ölçeklere F testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik ve etik liderlik alt ölçeğine verilen cevaplar yönetim eğitimi durumuna göre değişmemektedir ( $p>0,05$ ). Yönetim eğitimi derecesine göre katılımcıların liderlik algılarındaki farklılıkların sebepleri LSD testi ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu demografik değişkene göre sadece Politik Liderlik alt ölçeğinde farklılık tespit edilmiştir. LSD testinin sonucuna göre; doktora eğitimi almış kişilerin Lisans ve Yüksek lisans derecesi almış kişilerden politik liderlik algılarının daha az olduğu görülmüştür. Doktora derecesi tamamlamış kişilerin tıp fakültesi mezunu olmaları ve tıp hizmetlerini yerine getirmelerinden dolayı yöneticilik becerilerinden çok sağlık uygulamaları konusundaki işlemlere yatkın olmaları düşünülmektedir.

Katılımcıların alt ölçeklere verdikleri puanlara göre yapılan tanımlayıcı istatistik tablosunda; etik liderlik özelliğini daha fazla yansıttıkları bunu sırasıyla yönetsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve politik liderlik özelliklerinin takip ettiği tespit edilmiştir.



## KAYNAKLAR

ADAIR, John, (2005), *Etkili Stratejik Liderlik* (çev. Salih Fatih Güneş) İstanbul: Babıali kültür yayıncılığı den Aktaran Paksoy, Abdullah., (2008) *Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

ADAIR, John., (2013), *Etkili Stratejik Liderlik* (Çev: Salih Fatih Güneş) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

ADALAN, H. Çağla., (2016), *Liderlik Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Kamu Sektörüne Yönelik Bir Uygulama* Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

AK, Bilal., (1990), *Hastane Yöneticiliği*, Özkan Matbaacılık, Ankara'dan Aktaran Tengilimoğlu Dilaver, Işık Oğuz ve Akbolat Mahmut., (2012) *Sağlık İşletmeleri Yönetimi* Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti. İstanbul.

AK, Bilal., (1992), "Sağlık Bakanlığı Devlet Hastaneleri Hastane Yöneticilerinin Yönetimsel Başarı Düzeyleri Hakkında Bir Araştırma" Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı:1 Cilt:1, Ankara.

AKBELEN, M. Murat., (2007), *Sağlık Hizmetlerinde Özelleştirme ve Isparta İli Üzerinde Bir Araştırma* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Isparta.

AKGEMCİ, T., (2008), *Stratejik Yönetim* Ankara : Gazi kitabevi.

AKTAN, C. Can., (2008), *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama* makale Web Site, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, Erişim Tarihi:21/04/2016.

AKYOL, Sevim., (2015) *Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.

ALKOÇ, Gülistan Pınar., (2010), *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri* İstanbul Üniversitesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

ALTAY, Asuman., (2007), *Sağlık Hizmetlerinin Sunumunda Yeni Açılımlar ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi* SAYIŞTAY DERGİSİ Sayı:64.

ALYAKUT, Baver., (2007), *Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetim Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimleri Dalı Yüksek Lisans Tezi.

ASLAN, Şebnem., (2013), *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık yönetimi bakış açısıyla)* Konya: Eğitim yayınevi.

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba., (2010) *Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algularına Dayalı Bir alan Araştırması.* Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:12,Sayı:19 ss.73-84.

BARCA, Mehmet., (2009), *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi* Sakarya Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Ankara Sanayi Odası Dosyası Nisan/Mayıs/Haziran2009.

BAŞOL, Emel., (2015), *Gelişmekte olan ülkelerde strateji: Sağlık sisteminde sevk zinciri* Namık Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Balkan Sosyal bilimler dergisi cilt 4 sayı:8.

BESLER, Senem., (2004), *İşletmelerde Stratejik Liderlik* İstanbul: Beta Basım Yayın.

BUZLU, Volkan., (2014), *Stratejik Yönetim, Planlama ve Sağlık Sektörü* Beykent Üniversitesi Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

CANÖZ, Kadir, ÖNDOĞAN, Ayşe G., (2015), Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt:3,Sayı:1 ss.37-61.

ÇAKIR, Atilla., (2008), *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi* Maliye Uzmanlığı yeterlilik tezi MALİYE BAKANLIĞI STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI Ankara.

ÇELİK, Ramazan., (2011), *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi* Bayındırlık ve İskan Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı Ankara.

ÇELİKEL, Ömer Faruk., (2014), *Liderlik Kuramları* Eğitim Yönetiminde Okul Kültürü ve Liderlik Ders Ödevi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. İstanbul.

DAĞLI, H. Gamze., (2006), *Türkiye’de Sağlık Sektörünün Yapısı* Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Ekonomisi(Maliye) Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

DAŞHAN, Onur., (2012), *Sağlık Kurumlarında Strateji Haritalarının Oluşturulması ve Yönetimsel Kararlarda Kullanılması Üzerine Bir Araştırma* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

DELİVELİ, Ömür., (2010), *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Isparta.

DEMİR, Yılmaz, YILMAZ, M.Kemal., (2010), *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi* Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25,Sayı:1 ss.69-88.

DEMİRBILEK, Sevda, ÇOLAK, Murat., (2008), *Sağlık Hizmetlerinde Kalite: Manisa İli Örneği* Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı:2, 91-111.

DİNÇER, Ömer, (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* İstanbul: Alfa yayınevi S. 35-36.

EĞRİTAŞ, Yasemin., (2012), *İletişim, Çalışma Hayatı ve Sağlık Kurumları* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

ELMA, Ramazan., (2010), *Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik* Karamanoğlu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Karaman.

ERARSLAN, S. Onur., (2016), *Stratejik Pazarlama Kararlarında Sosyal Medya Uygulamalarının Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma* Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

ERÇETİN, Ş.Şule., (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 2. Baskı'dan Aktaran Yazgan, Coşkun., (2007) *Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi* Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

EREN, Erol., (1998), *Yönetim ve Organizasyon* İstanbul: Beta Yayınevi.

EREN, Erol., (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* İstanbul: beta yayınevi.

EREN, Erol., (2006), *Stratejik Yönetim*, Timur, Necdet (editör), Anadolu Üniversitesi Yayınları Eskişehir.

ERGEN, Tevfik., (2011), *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.

ERTAŞ, Gülistan., (2014), *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

FERRİS, R. Gerald., PAMELA L. Perrewew, WILLIAM P. Anthony ve DAVID C. Gilmore., (2000), *Political Skill at Work* Organizational Dynamics, 4 cilt 28 ss. 25-37.

GÖKTEPE, A. Orkun., (2004), *Stratejik Liderlik Özelliklerinin Analizi ve Bir Uygulama* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Çanakkale.

GÖLBAŞI, Fatma., (2008), *Vizyon ve Misyon* İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

GUILLOT, C.W. (2003), Strategic Leadership: Defining the Challenge. Air & Space Power Journal, Winter, 67-75.'den aktaran UĞURLUOĞLU Özgür., (2009), Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi Sağlık Kurumları Yönetimi Programı Ankara.

GÜÇLÜ, Nezahat., (2003), Stratejik Yönetim G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 cilt 23, 61-85. Ankara.

GÜREL, Saadet., (2012) Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Karabük.

GÜRHAN, Nermin, ÜSTÜN, Besti., (1994), Rehabilitasyon Hizmetleri Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi Hemşirelik Bülteni Cilt:8 Sayı:31.

GÜZEL, Murat., (2010), *Stratejik Analiz* Breyer State University Business Administration İstanbul.

HAX, Arnlog., (1994), *Defining The Concept of Strategy*, Minneapolis: West Publishing Company.

HAYRAN, O ve diğerleri, (1997), *Hastane Yöneticiliği* Hayran, O., Sur, H. (Editörler.)\_İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri.

HERDMAN, Anne Elizabeth., (2008), *The Importance of Nursing for Primary Health Care*\_Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi sayı:5(1) ss.2-5.

HUGHES, R., GİNNETT R. ve CURPHY, G., (1999), *Leadership* McGraw Hill, NewYork.'den aktaran İBİCİOĞLU, Hasan, ÖZMEN, İbrahim ve TAŞ, Sebahattin., (2009) *Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.14, Sayı:2 ss.1-23.

İBİCİOĞLU, Hasan, ÖZMEN, İbrahim ve TAŞ, Sebahattin., (2009), *Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.14,Sayı:2 ss.1-23.

KADIOĞLU, İ. Aytaç., (2009), *Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Sakarya.

KARAGÖZ, Hüseyin., (2016), *Stratejik Planlamanın Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Bir Uygulama* Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Karaman.

KARAHAN, Atilla., (2008), *Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* Sosyal Bilimler Dergisi Afyon Sağlık Yüksekokulu/Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü Cilt: X sayı :1, 146-162. Afyon.

KAVUNCUBAŞI, Şahin ve YILDIRIM, Selami., (2010), *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* 2.baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi.

KAVUNCUBAŞI, Şahin., (2000), *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Ankara: siyasal kitapevi.

KEKLİK, Belma., (2012) *Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:14, S. 1, 73-93.

KIRILMAZ, Muhammet., (2013), *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği* Güvenlik Stratejileri Yönetimi Anabilim Dalı Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Polis Akademisi. Doktora Tezi Ankara.

KOÇEL, Tamer., (2013), *İşletme Yöneticiliği* İstanbul: Beta Yayınları.

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI., (2011), *Alanlar Ortak Sağlık Kurumları Ve Personel Yönetimi* Ankara.

NANUS, B., (1992), *visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers'den Aktaran ERKUŞ, A. Ve diğerleri,(2014) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* Ankara: seçkin yayınları.

NUT, P. C., BACKOFF, R. W., (1992), *Strategic Management of Public and Third Sector. Organisations: A Handbook for Leaders*. Jossey-Bass, San Fransisco. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

OKUMUŞ, F., KOYUNCU M., GÜNLÜ E., (2014), *İşletmelerde Stratejik Yönetim* Ankara: Seçkin Yayınları.

ÖZKAN, Azzem., (2003), *Hastane İşletmelerinde Maliyetleme Yaklaşımları* Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:22, Sayı 2.,113-130.

PAKSOY, Abdullah., (2008), *Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü İşletme anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

PAMUK, G., ERKUT, H. ve ÜLEGİN, F. (1997), *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*'den aktaran GÜÇLÜ, N., (2003), *Stratejik Yönetim*\_G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2\_cilt 23, 61-85. Ankara.

SAĞIR, Mehmet., (2011), *Kurum Kültürü Kavramı ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi* Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil MYO Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, 1-1, 114-126.

SAĞLAM, F, Tuncel., (2014), *Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi* Yüksek Lisans Tezi Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Beykent Üniversitesi. İstanbul.

SAYIM F., (2015), *Sağlık Hizmetinin Özellikleri* Akademik Arge Dergisi-Sosyal Bilimler, 15-1, s.6 İstanbul.

SB., (2000), *Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge*. Ankara: Sağlık Bakanlığı

SERT, Şükrü., (2015), *Stratejik Liderlik- Çağ ve Nema Öğretim İşletmelerini Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları* Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

SERTOĞLU Recep., (2010), *Stratejik Liderlik* İstanbul: Etap yayınevi.

SOYLU, Yasemin, İLERİ, Hüseyin., (2010), *Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları S.Ü. Meram Tıp Fakültesi Örneği*.79-96.

STOCKPORT, G. J., (2000), *Developing Skills in Strategic Transformation*.  
European Journal of Innovation Management, 3 (1), 45-52.

SÜTÇÜ, Orçun., (2008), *Stratejik Liderlik* Yüksek Lisans Projesi Kahramanmaraş  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

SWAYNE, E.Linda, Duncan, J.W., Ginter, P.M., (1995), *Stratejik Management Of  
Health Care Organizations* Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.'den  
Aktaran KAVUNCUBAŞI, Şahin ve YILDIRIM, Selami,(2010) *Hastane ve  
Sağlık Kurumları Yönetimi* 2.baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi.

SWAYNE, E.Linda, DUNCAN, W.Jack ve GINTER, M.Peter., (2006), *Strategic  
Management of Healthcare Organizations*. 5.th. Cornwall: Blackwell  
Publishing.

ŞEREMET, Meryem., (2013), *Sağlık Sektörü Yöneticilerinin Stratejik Liderlik  
Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Kamu Hastanelerine Yönelik  
Bir Uygulama* İstanbul.

ŞİMŞEK, M. Şerif., (2002), *Yönetim ve Organizasyon* Konya: Günay ofset.

TAŞ, Y. Feryat., (2009), *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik* Dokuz Eylül  
Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

TEMEL, Türkan., (2003), *Özel Hastaneler Sektör Profili* İstanbul Ticaret Odası.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver, IŞIK Oğuz ve AKBOLAT Mahmut., (2009), *Sağlık  
İşletmeleri Yönetimi* Nobel yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.  
Ankara.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver, IŞIK Oğuz ve AKBOLAT Mahmut., (2012), *Sağlık İşletmeleri Yönetimi* Nobel yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti. İstanbul.

UĞURLUOĞLU, Özgür, ÇELİK, Yusuf., (2009), *Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri* Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 122-156 Cilt:12, Sayı:2. Ankara.

ÜLGEN, H. Ve MİRZE, K., (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim* İstanbul: Beta Yayınları s.413

ÜLKER, Melis., (2009), *Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları* Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı. Kocaeli.

ÜNAL, Mesud., (2012), *Stratejik Yönetim ve Liderlik* İstanbul: Beta Yayınevi.

VERAL, Ahmet., (2011), *Yönetici-Lider Farkı ve Liderliğin Yönetimdeki Önemi* (Rapor). Eskişehir.

WEB\_1., (2001), Köprülü, A.şefik ve Alkan Osman, Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Platformu Web Site, <http://www.sdplatform.com/Dergi/7/Kurumsal-vizyon-ve-misyon-olusturma.aspx>, Erişim tarihi: 29/02/2016.

WEB\_2., (2013), Sunan Morgül, Tarık ve Sunulan AYAN Murat, Lider ve Nitelikleri İşletme Bölümü Türkiye Temsilciliği York University, Yalova Web Site, [https://www.academia.edu/6089946/Lider\\_Liderlik\\_ve\\_Nitelikleri](https://www.academia.edu/6089946/Lider_Liderlik_ve_Nitelikleri), Erişim tarihi: 19/04/2016

WEB\_3., (2009), Koçak, Ömer LİDERLİK ÖĞRETİLERİ Web Site, <http://omerkocak71.blogspot.com.tr/2009/06/liderlik-ogretileri-ozellikler-teorisi.html>, Erişim Tarihi 19/04/2016

WEB\_4., (2012), Balhoğlu, Bora Stratejinin Uygulanması Web Site, [https://www.academia.edu/6605394/Stratejinin\\_Uygulanmas%C4%B1](https://www.academia.edu/6605394/Stratejinin_Uygulanmas%C4%B1), Erişim Tarihi 22/02/2017

WHEELEN, T.L., HUNGER, J.D., (1995), *Strategic Management and Business Policy* (5. bs.). USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.'den Aktaran UğURLUOğLU Özgür, (2009) *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi* Sağlık Kurumları Yönetimi Programı Ankara.

YALÇIN, Bahar, AY Canan., (2007), *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler* Ankara: Gazi Kitabevi.

YILDIZ, Murat., (2002), Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 435, 221-246.

YILMAZ, Hakan., (2008), *Stratejik Liderlik* İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. şti.

ZEL, U., (2001), *Kişilik ve Liderlik* Ankara: Seçkin Yayınları.

**EK-1: Anket Formu**



CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ  
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BÖLÜMÜ

**Sayın katılımcı**, bu çalışma sağlık kuruluşlarında yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi için yüksek lisans tezi olarak yapılmaktadır. Lütfen isim yazmayınız, kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Katkı ve ilginiz için teşekkür ederiz.

H.Berat ÜLKER  
(berat\_ulker@hotmail.com)

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İNCE

Hazırlayan: H. Berat ÜLKER

**BÖLÜM I – KİŞİSEL ve DEMOGRAFİK BİLGİLER**

1	<b>Mezun olduğunuz bölüm:</b> 1. Tıp 2. Hemşirelik 3. İibf 4. Diğer (sosyoloji, psikoloji, eczacı, anestezi, çocuk gelişimi vs.)
2	<b>Kurumunuzun adı:</b> 1. Sivas Numune Hastanesi
3	<b>Kurumdaki pozisyonunuz:</b> 1. Başhekim 2. Başhekim Yardımcısı 3. Müdür 4. Müdür Yardımcısı 5. Birim Sorumlusu
4	<b>Yönetim alanında bir yüksek öğrenim (Eğitim) dereceniz var mı?</b> 1. lisans 2. Yüksek Lisans 3. Doktora
5	<b>Stratejik yönetim konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?</b> 1. Hayır 2. Evet
6	<b>Sağlık sisteminde toplam çalışma süreniz (yıl olarak):</b> 1. 0 – 5 Yıl 2. 6 – 10 Yıl 3. 11 – 15 Yıl 4. 16 – 20 Yıl 5. 21 – 25 Yıl 6. 26+
7	<b>Yönetici olduğunuz hastane merkezde mi ilçede mi bulunmaktadır?</b> 1. İl 2. İlçe
8	<b>Yönetici olduğunuz hastanenin bulunduğu çevrenin rekabet durumunu nasıl değerlendirirsiniz?</b> 1. Hiç rekabet yoktur 2. Biraz rekabet vardır 3. Rekabet vardır 4. Aşırı rekabet vardır
9	<b>Yaşınız:</b> 1. 18 – 30 2. 31 – 40 3. 41 – 50 4. 50+
10	<b>Cinsiyetiniz:</b> 1. Kadın 2. Erkek

## BÖLÜM II – STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

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

	Lütfen aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanı yandaki kutucuklara işaretleyiniz.	Neredeyse asla (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sık sık (4)	Neredeyse her zaman (5)
1	Kurum çalışanlarının kanaat ve varsayımlarını sorgulamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Günlük öncelikleri oluşturmak ve vurgulamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kurum yönetiminde en iyi uygulama bilgisini kullanmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kurumun bütün paydaşları arasında güç dengesini sağlamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kurumu değişime hazır tutmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Kurum çalışanları için bireysel ve takım hedefleri belirlemek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Hangi konuların gerçekten önemli olduğuna ve göz ardı edilemeyeceğine karar vermek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Tutabileceğim sözler vermek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Kurumumuzun daha geniş bir ağına bir parçası olduğunu vurgulamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Kurumun başarılı olması gereken davranışları ve standartları açık bir şekilde tanımlamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Dürüstlük.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İşin yapılmasına yardımcı olan ilişkileri geliştirmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İkna edici hikayelerle gerekli vizyonu etkili bir şekilde iletmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Resmi ve gayri resmi politikalar oluşturmak ve vurgulamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Doğru karar ve davranışlarda ısrar etmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Kurum dışı ittifaklar geliştirmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Geleceğimize ilişkin ulaşılabilir bir görüş sunmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Kurumu çalışanlarının yaptıkları işi kolaylaştırması için misyonu daha Net tanımlamak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Çalışma ortamını sağlam ahlaki sınırlar içinde tutmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Etkisi ve gücü olan bireylerin desteğini sağlamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Kurum çalışanları için olayları yorumlamak ve anlamları şekillendirmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Belirli bir projeyi uygulamak için kurum çalışanlarına gerekli kaynakları sağlamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Kurumumuzun öz değerlerine dayalı kararlar almak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Destekleyici sosyal ilişkiler geliştirmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Değişimi sürekli sağlamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	İşlerin nasıl yapılacağına karar vermek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Tarafsızım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Faaliyetler konusunda uzlaşma sağlamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Herkesin hemfikir olduğu ortak bir vizyon, değer ve öncelikler belirlemek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Açık bir emir-komuta zinciri belirlemek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Kamu yararına büyük önem vermek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Herkesin çıkarına olacak uzlaşma sağlamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	Lütfen aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanı yandaki kutucuklara işaretleyiniz.	Neredeyse asla (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sık sık (4)	Neredeyse her zaman (5)
33	Vizyonumuza dayalı kendi kendini yönetmeyi teşvik etmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Kurum çalışanlarını sonuçlardan sorumlu tutmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Kurum çalışanlarının etik standartlar içinde hareket ettiğinden emin olmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Belirli bir durumda güce kimin sahip olduğunu anlamaya çalışmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Kurum çalışanlarının problemleri tanımlama ve çözmeye inisiyatif almalarına izin vermek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Hatalar yapıldığında hemen düzeltici eyleme geçmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Bireylerin haklarına değer vermek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Destek geliştirmek için mübadele ve pazarlık yapmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	Kurumun istek ve değerlerini şekillendirmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Kurum çalışanları için zaman çizelgeleri oluşturmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43	Kurum çalışanlarına saygı ve hürmetle davranmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44	Kurum çalışanlarına, eğer ödüllendirilmek istiyorlarsa ne yapmaları gerektiğini söylemek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45	Ekip kurma ve işbirliğine dayalı ilişkiler üzerinde odaklaşmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46	Kurum çalışanlarının öncelikler üzerinde odaklandığından emin olmak için yapılan işleri izlemek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47	Üzerinde mutabakata varılmış değerleri kurumsal teamüller içine sokmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48	Uzlaşma sağlamak için pazarlık yapmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49	Kurum çalışanlarını lider olmaları yönünde geliştirmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50	Bireysel performansı gözden geçirmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51	Kurum çalışanlarını umursamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52	İyilik yaparak arkadaşlık kurmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53	Öğrenmeyi kurumdaki her birey için öncelik yapmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54	Uygun olduğunda kuralları uygulamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55	İşimi etik kurallara göre yapmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56	Gerektiğinde kurum çalışanlarına gizli bilgi vermek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57	Kurum çalışanlarının öğrenme ve büyüme için cesaretlendirildiği bir çevre yaratmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58	Kurum çalışanlarını işlerini doğru yapmaları için motive etmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
59	İşimle ilgili bütün politikalara uymak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
60	Kurum çalışanları ile kişisel bir bağ kurmak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
61	Her kurum çalışanının yaptığının kurumun tamamını etkilediğini vurgulamak.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
62	Gerektiğinde itaat talep etmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
63	İşyerinde en iyi uygulamanın kullanımını cesaretlendirmek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
64	Amaçlarımıza ulaşmak için engeller etrafında manevra yapmayı denerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Katılımınız için teşekkür ederim.

## EK-2: Anket İzin Formu



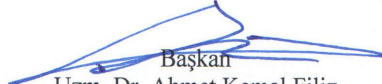
T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU  
Sivas İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

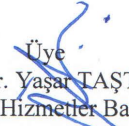
### İZİN BAŞVURU TALEBİ İNCELEME KOMİSYON TUTANAĞI

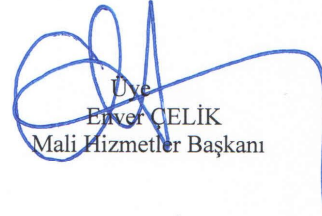
Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hamit Berat ÜLKER'in "Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi" konulu çalışmasını Sivas Numune Hastanesinde yürütmek üzere ön izin formu ile başvuruda bulunmuştur.

Yapılan başvuru, Tıbbi Hizmetler Başkanlığındaki inceleme Komisyonumuz tarafından Sivas Numune Hastanesi Yöneticiliğinin de görüşü alınarak, değerlendirilmiş ve yapılan çalışma programı dahilinde kişisel bilgilerin gizliliği ilkesi göz önünde bulundurularak belirtilen çalışmanın Sivas Numune Hastanesinde yapılması uygun görülmüştür.

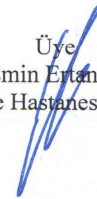
İş bu tutanak komisyonumuz tarafından imza altına alınmıştır.

  
Başkan  
Uzm. Dr. Ahmet Kemal Filiz  
Tıbbi Hizmetler Başkanı

  
Üye  
Uzm. Dr. Yaşar TAŞTEMUR  
İdari Hizmetler Başkanı

  
Üye  
Ervel ÇELİK  
Mali Hizmetler Başkanı

  
Üye  
Op. Dr. İzzet ÖZGÜRLÜK  
Sivas Numune Hastanesi Yöneticisi

  
Üye  
Op. Dr. Emin Ertan TEMİZÖZ  
Sivas Numune Hastanesi Başhekim Yrd.



# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı:** Hamit Berat ÜLKER

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Sivas, 12.03.1990

**Medeni Hali:** Bekar

**Yabancı Dil:** İngilizce

**E-posta adresi:** [berat\\_ulker@hotmail.com](mailto:berat_ulker@hotmail.com)

## Eğitim Durumu

**Lise:** Ticaret Lisesi, Muhasebe ve Finansman 2007.

**Önlisans:** Cumhuriyet Üniversitesi, İşletme Yönetimi 2010.

**Lisans:** Anadolu Üniversitesi, İşletme 2013.

**Yüksek Lisans:** Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği (Devam ediyor)

## Eğitim Durumu

**Sivas Numune Hastanesi :** 20.09.2008-15.06.2009 (Psikolog ve Çocuk Acil Biriminde)

**SMMM Yavuz YILMAZ:** 15.07.2009-08.09.2009 (Muhasebe Bürosu)

## İş Tecrübesi

**İsmet Ülker Konf. Teks. İnş. Tah. Müh. Oto. Tic. Ltd. Şti. :** 01.06.2015- Halen Çalışıyor